DÉFIS + SOLUTIONS

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE
RAPPORT ANNUEL 2008–2009

Canada

Vue d'ensemble

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de Défense Canada (CDC, la Société) est une société d'État dont le mandat est d'offrir au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) des services de passation des marchés, des services de gestion des marchés de construction ainsi que des services liés à l'infrastructure. CDC appuie également la défense du Canada.

APERÇU DES SERVICES

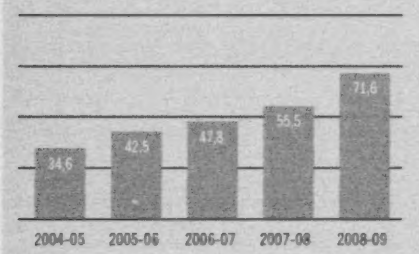
CDC assure la passation des marchés et gère les services d'experts-conseils, les services de construction et les services environnementaux pour le compte des clients du MDN, notamment le Groupe Infrastructure et environnement, les chefs d'état-major de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, l'Agence de logement des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada. Voici les cinq principaux secteurs de service de la Société :

- Services des marchés
- Services de construction
- Services environnementaux
- Services de gestion de projets et de programmes
- Services de gestion des biens immobiliers

PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

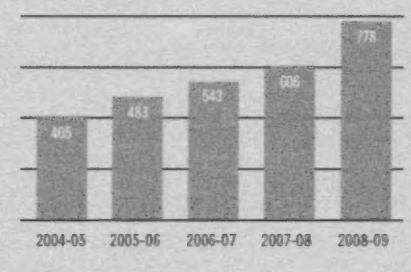
Revenus de services

(en millions de dollars)

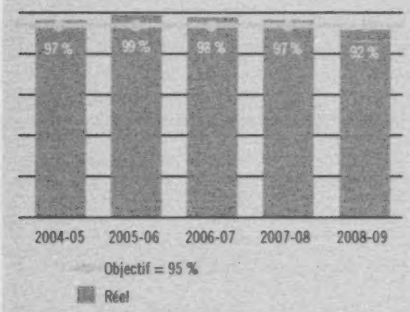


Croissance

Nombre d'employés



Satisfaction du client



Taux d'utilisation

Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client

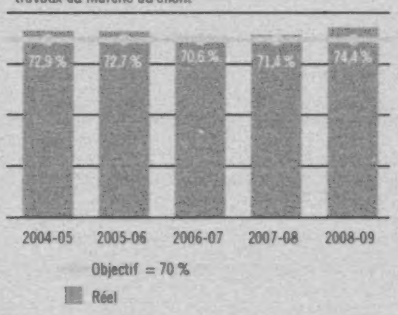


TABLE DES MATIÈRES

Message du président du conseil d'administration 2
Message du président 4
Profils des services 5
Services de construction 6
Services des marchés 8
Services environnementaux 10
Services de gestion de projets et de programmes 12
Services de gestion des biens immobiliers 14
La Société 16
Gouvernance de la Société 18
Membres du conseil d'administration 24
Équipe de direction 25
Commentaires et analyse de la direction 26
Comptes et états financiers 50
Déclaration de responsabilité de la Direction .. 50
Rapport du Vérificateur 51

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

www.cdc-dcc.gc.ca

Recyclé

LE DÉFI

Au cours d'une année classique, le MDN dépense un demi-milliard de dollars pour des projets de construction par l'intermédiaire de CDC. Allant des travaux d'entretien de routine des propriétés à l'assainissement complexe de l'environnement, ces initiatives requièrent non seulement des compétences techniques précises, mais aussi la connaissance des besoins propres aux Forces armées canadiennes.

À titre d'autorité chargée de la passation des marchés de construction du MDN, CDC est très bien placée pour relever les défis relatifs à l'exécution de projets d'infrastructure pour les Forces armées canadiennes.

LA SOLUTION

CDC est à l'écoute du MDN pour connaître ses besoins et conçoit des processus d'exécution de projets qui lui correspondent. Même si la Société est au départ une organisation axée sur la construction, ses activités touchent aujourd'hui la gestion des projets, les sciences de l'environnement et la gestion des biens immobiliers.

Lorsque le MDN fait face à un défi, CDC lui propose des solutions sur mesure.

Message du président du conseil d'administration

J'ai pris les fonctions de président du conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC, la Société) en juin 2008, et c'est un honneur pour moi de travailler avec des gens aussi talentueux et dévoués. Mon prédécesseur, John McLure, a joué un rôle déterminant pour faire en sorte que le conseil d'administration de CDC accueille les différentes initiatives de gouvernance de la Société mises en place par le gouvernement du Canada, et y participe.

Pendant mon mandat, j'ai l'intention de poursuivre dans cette voie en continuant de garantir que les pratiques de gouvernance d'entreprise du conseil d'administration de CDC demeurent appropriées à l'organisation. En outre, le conseil d'administration restera à l'affût des pratiques exemplaires pertinentes, actuelles et nouvelles, en ce qui a trait à la gouvernance de la Société, que ce soit dans les secteurs public ou privé. Il donnera des conseils à CDC dans ce domaine.

À cette fin, le conseil d'administration de CDC s'engage à superviser la mise en œuvre des mesures applicables de CDC, issues d'un document du Conseil du Trésor de 2005, intitulé *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*. En mars 2009, CDC a tenu sa première réunion publique annuelle, conformément à l'une des mesures citées dans ce document.

CDC connaît toujours une croissance importante en raison de l'augmentation des besoins en matière d'infrastructure du MDN et des FC. Notre base d'employés a augmenté de 28 % au cours de la dernière année, et les problèmes liés à la gestion des ressources humaines demeurent l'une des préoccupations principales du conseil d'administration, étant donné que le recrutement de personnes bien formées et expérimentées constitue un défi permanent. Le défi le plus important auquel nous allons devoir faire face d'ici peu est la sélection d'un nouveau premier dirigeant pour remplacer Ross Nicholls, que je remercie tout particulièrement pour l'aide et les conseils qu'il m'a donnés pendant la première année de ma présidence.

À titre d'agent de mise en œuvre des projets de défense du gouvernement, CDC offre un vaste éventail de services au MDN et aux FC, alors qu'en 2008–2009, tous ses secteurs de service ont connu une augmentation de la demande. Le conseil d'administration s'est dit impressionné par la capacité des cadres supérieurs et des employés de CDC de relever les défis que représentent les projets complexes et pluridisciplinaires, et il ne doute aucunement de la réussite à venir de la Société.

Cette confiance est attribuable aux différentes activités de gérance menées par le conseil d'administration en 2008–2009, et plus particulièrement à l'examen, par le conseil, du plan d'entreprise de 2009–2010 à 2013–2014 de CDC. Ce plan contenait les résultats de l'examen spécial de 2008 réalisé par le Bureau du vérificateur général (BVG), ainsi que ceux de diverses vérifications internes effectuées au cours de l'exercice.

Le conseil d'administration est également responsable de la gérance de CDC. Il est en mesure d'évaluer la définition qu'a faite la Société des principaux risques auxquels elle est exposée. À mon avis, CDC prend les mesures appropriées afin de s'améliorer en ce qui concerne ses ressources humaines, ses processus et ses systèmes, de manière à continuer de s'acquitter de son mandat.

Je pense que c'est grâce à Ross Nicholls, président et premier dirigeant de CDC, que la culture de l'organisation demeure une culture dans laquelle les employés sont tournés vers les solutions et engagés à répondre aux besoins du MDN et des FC. En tant que Président et premier dirigeant depuis plus de 13 ans, Ross Nicholls est doté d'un style de leadership fort et très exigeant envers son personnel. Il a façonné CDC pour en faire ce que l'on connaît aujourd'hui : une entité souple, capable d'offrir tout ce qu'on attend d'elle. Au nom du conseil d'administration de CDC, je voudrais souligner la participation exceptionnelle de M. Nicholls à la réussite de la Société et lui souhaiter la retraite enrichissante qu'il mérite.

Le tumulte financier que nous avons connu l'an dernier nous a confirmé que l'on ne peut pas se permettre d'être moins vigilant, de compter sur les tactiques passées pour affronter les défis à venir et de ne penser qu'au moment présent, au détriment d'une perspective axée sur l'avenir. Je vous assure que CDC est une entreprise orientée vers l'avenir, qui est proactivement à la recherche de technologies, de pratiques et d'employés novateurs afin de construire un avenir passionnant et stimulant avec notre client, le MDN et les FC.

Robert Presser
Président du conseil d'administration

Message du président

La demande de services à CDC de la part du MDN et des FC a battu un nouveau record en 2008–2009. Après avoir connu une croissance à deux chiffres pendant une décennie, la demande relative de services a continué d'augmenter pour dépasser largement les niveaux de l'exercice 2007–2008. On parle d'une demande s'échelonnant de 17 % pour les services environnementaux à 57 % pour les services de soutien à la gestion des projets et des programmes. CDC a lancé un secteur de services de soutien relatif à la gestion des biens immobiliers afin de renforcer certains des secteurs d'activités les plus récents. Une partie de cette croissance est attribuable aux activités de construction à l'appui des nouvelles acquisitions d'équipement des FC. Cette croissance est également attribuable à l'engagement du gouvernement, dans le cadre de sa Stratégie de défense « Le Canada d'abord », de renouveler et de reconstruire la majorité de l'infrastructure de défense actuelle au cours des 10 à 20 prochaines années. Il s'agit d'une période dynamique pour la Société et pour ses employés.

Les ressources humaines de CDC ont augmenté de 28 % pendant l'exercice pour répondre aux besoins de prestation de services. La mise en œuvre d'une nouvelle initiative de recrutement et de maintien en poste a ouvert la voie aux mesures nécessaires pour soutenir cette croissance de l'effectif. L'augmentation des niveaux d'activité et de la complexité du travail n'aurait pu être gérée de manière aussi efficace sans le cadre de la matrice de secteurs de service qui a été mis en place au cours de ces dernières années. Ainsi, CDC a non seulement augmenté sa capacité en ce qui a trait à la prestation de services, mais elle a également géré la qualité des services de manière à atteindre un taux de satisfaction de la clientèle de 92 %. Cette réalisation incroyable en dit très long sur les compétences et le dévouement du personnel de la Société.

En 2008–2009, les revenus de la Société provenant des services sont passés de 55,5 millions de dollars à 71,6 millions de dollars en raison de l'augmentation de la demande du client. Malgré l'effort initial associé à des taux de croissance élevés, la principale mesure de la productivité de CDC (l'utilisation du temps) est passée de 71,4 % à 74,4 %. De plus, les frais généraux et les coûts d'administration représentent 5 % de moins du pourcentage des revenus. Ces chiffres sont le fruit de pratiques de gestion financière prudentes et de l'attention inconditionnelle portée par la direction à l'efficacité.

Les réalisations de la Société ne touchent que la situation globale dans la mesure où elles permettent à CDC de s'acquitter de son mandat, à savoir soutenir la défense du Canada. La participation de CDC croît d'année en année. Les chiffres et les exemples présentés dans le présent rapport illustreront clairement la souplesse avec laquelle la Société répond aux besoins en constante évolution du client. La participation de CDC à la planification et au déploiement opérationnels avec les troupes du génie en formation et dans le cadre d'opérations nationales et internationales constitue un bon exemple de la façon dont la Société parvient à appuyer le MDN et les FC le mieux possible, conformément à son mandat.

Les perspectives de la Société sont stimulantes. La croissance du volume et de la diversité de la demande de soutien de CDC devrait se poursuivre dans un avenir prévisible. Les compétences, l'expérience et le dévouement collectifs de l'ensemble de l'équipe de CDC en font l'organisation la mieux placée pour relever ces défis à venir. Les relations de travail exceptionnelles qui se sont créées avec les groupes clients du MDN et des FC, avec l'aide de l'industrie de la construction qui livre le produit final, permettront à CDC d'exécuter des projets avec succès.

Dans mon dernier message officiel à titre de président, j'aimerais souligner le soutien de tous les employés de CDC et leur contribution à la réussite de la Société, l'une des organisations les plus dynamiques et les plus efficaces au Canada, tant du secteur privé que du secteur public.

Ross Nicholls
Président et premier dirigeant

Profils des services

Construction de Défense Canada est une société d'État ayant pour mandat de fournir des services novateurs et rentables de passation et de gestion de marchés de construction, ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC), en appui à la défense du Canada. De la planification des besoins relatifs aux projets au déclassement de bâtiments, notre travail touche une vaste gamme d'activités. Les ressources de CDC sont divisées en cinq secteurs de service.

Services de construction

Il s'agit du plus important et du plus ancien secteur de services de CDC. Nos services de construction participent à la création, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

Services des marchés

L'équipe du secteur de services des marchés supervise l'obtention de biens, de services professionnels, de services de construction et de services d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, à la fois sur le territoire national et à l'étranger.

Services environnementaux

Le secteur de services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

Services de gestion de projets et de programmes

Le secteur de Services de gestion de projets et de programmes conseille le MDN en ce qui concerne les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes et le contrôle du calendrier et des documents.

Services de gestion des biens immobiliers

De la planification des besoins au déclassement d'installations, notre équipe du secteur de services de gestion des biens immobiliers fait en sorte que les biens immobiliers du MDN soient gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

Services de construction

L'infrastructure d'appui aérien de la 8e Escadre de la base des Forces canadiennes Trenton fait actuellement l'objet d'une mise à niveau de manière à pouvoir accueillir une demande en constante augmentation. Cette initiative place des équipes de CDC et du MDN au cœur de ce programme de construction ambitieux.

Étant l'une des plus importantes bases de la Force aérienne au Canada, la 8e Escadre de la Base des Forces canadiennes (BFC) Trenton compte plus de 3 000 membres de la Force régulière et de la Force de réserve des FC, et plus de 600 employés civils. La base est un carrefour des opérations de transport aérien et son personnel participe à presque toutes les opérations des FC.

La demande relative à l'infrastructure de la 8e Escadre augmente et de nombreux projets de construction doivent satisfaire les capacités tactiques et stratégiques de la base, en constante évolution. Pour répondre à cette demande, le gouvernement du Canada s'est engagé à dépenser 500 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour des travaux de construction, notamment la reconstruction de voies de circulation et d'aires de trafic, l'amélioration des capacités de stockage de carburants et des valves de distribution de carburant, la construction d'une installation de dégivrage, l'agrandissement des bureaux, le remplacement des ateliers d'entretien

ACCOMMODATION DE LA DEMANDE

Les services de construction participent à la création, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

Au cours d'une année classique, les services de construction collaborent avec plus de 1 200 entrepreneurs et experts-conseils. Cela prouve bien que le secteur de services favorise la concurrence sur le marché et offre des services de qualité à son client.

et des magasins et la mise à niveau des installations de protection et de lutte contre les incendies de la base.

CDC participe à la coordination des efforts de construction

Le programme de construction de la base est si intensif que le personnel du secteur de services de construction de la 8e Escadre doit travailler en partenariat avec le personnel du MDN pour coordonner chaque projet. Les entrepreneurs travaillent souvent en parallèle et à proximité les uns des autres dans le cadre des projets. L'équipe de gestion des projets doit donc confirmer que le travail d'un entrepreneur ne nuit pas à celui d'un autre. Pour ce faire, les services de construction et le MDN doivent s'assurer que la délimitation du chantier et la définition du calendrier sont faites correctement et que l'accès des entrepreneurs aux remorques du chantier, aux routes utilisées pour la livraison et aux zones d'entreposage du matériel n'est pas limité. Enfin, les professionnels de CDC et du MDN doivent également s'assurer que les activités de construction ne gênent jamais les opérations militaires habituelles de la 8e Escadre.

Un modèle de prestation de services intégré garantit l'efficacité

Selon le MDN, il est facile de travailler avec le personnel de CDC à la 8e Escadre. Le modèle de prestation de services intégré de CDC permet à la Société d'offrir non seulement des services de construction, mais aussi les services environnementaux et les services de gestion des projets dont le client a besoin pour la réalisation de ce gigantesque programme de construction.

Attentive et efficace, l'équipe de CDC à la 8e Escadre est prête à relever ses défis de construction maintenant et pendant les principales transformations de la base.

PLUS QUE DES ÉDIFICES

Services des marchés

CDC avait pour mission de mettre en place des marchés pour des services de construction, mais aussi pour des installations de buanderies et de préparation des aliments.

Au moment du coup d'envoi des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver en février 2010, plus de 5 500 athlètes de 80 pays vont concourir pour les plus hautes distinctions de leur sport respectif. Pour garantir que les épreuves se déroulent sans encombre et en toute sécurité, il faut une équipe composée de milliers de militaires et de bénévoles, dont certains font partie de CDC.

Des marchés qui ne se limitent pas aux bâtiments

CDC travaille en coulisse pour faire en sorte que l'exécution de l'Opération Podium (la composante du vaste exercice de sécurité relevant du MDN, à l'appui des Jeux de 2010) se déroule sans encombre. En collaboration avec les représentants du MDN, l'équipe des services des marchés de CDC a élaboré des spécifications relatives aux marchés de manière à prendre en charge les logements temporaires des membres des FC.

ÉLARGISSEMENT DE NOTRE PORTÉE

L'équipe du secteur de services des marchés supervise l'obtention de biens, de services professionnels, de services de construction et de services d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, à la fois sur le territoire national et à l'étranger.

En 2008-2009, les services des marchés ont octroyé 2 081 marchés pour une valeur totale de 500 millions de dollars.

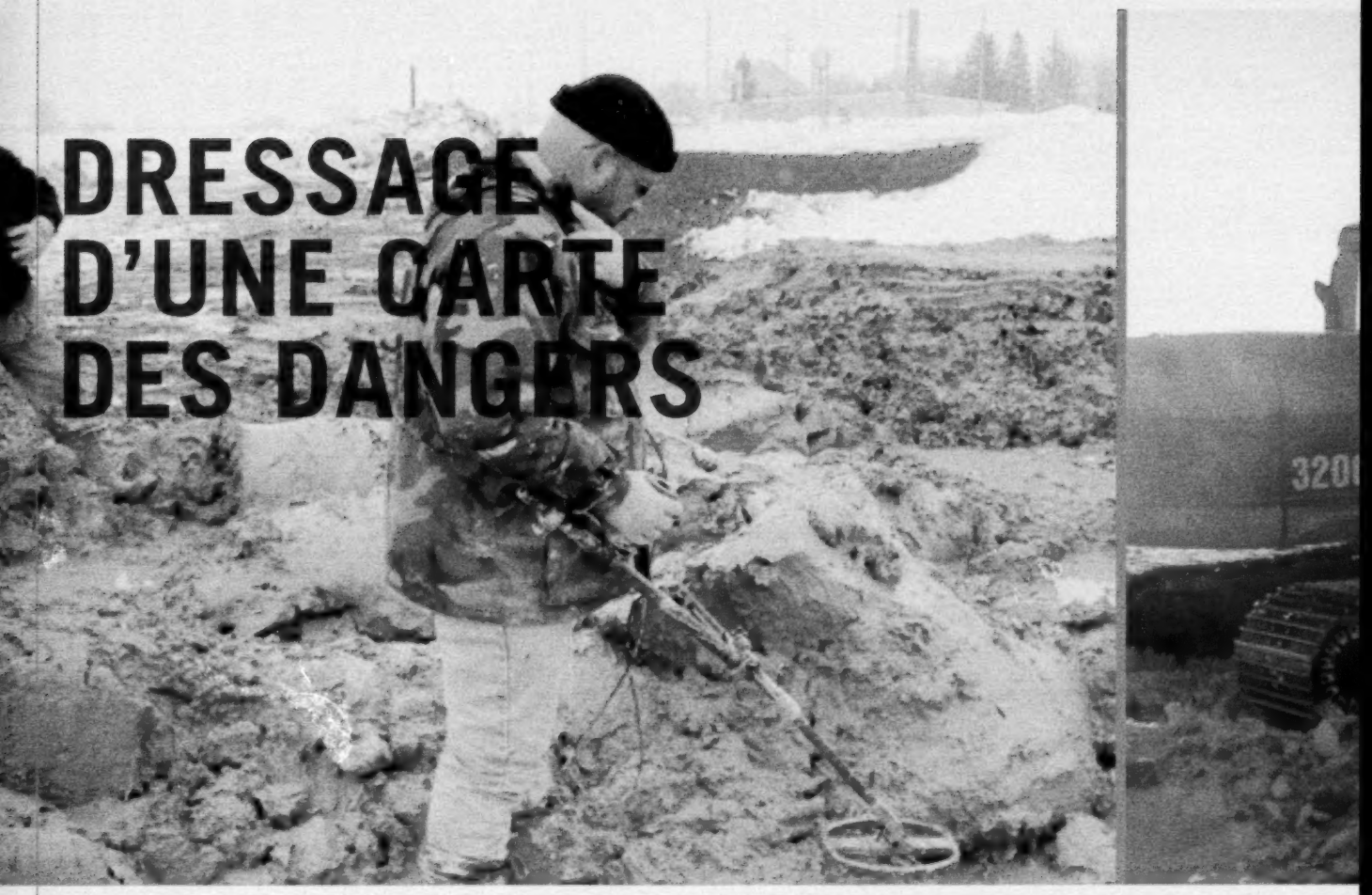
Même si ce projet peut sembler habituel pour CDC, ce n'était absolument pas le cas. En plus de définir les énoncés des travaux relatifs aux locaux d'hébergement de quatre lieux différents, l'équipe de CDC et du MDN a également participé à la définition d'exigences liées à des services de soutien tels que le lavage du linge et la préparation des repas, de nouveaux secteurs d'activités pour l'équipe de CDC.

Afin de répondre à ces nouvelles exigences, l'équipe de CDC a utilisé un certain nombre de procédures de passation de marchés courantes de la Société. Avec l'aide du MDN, l'équipe a rassemblé les exigences de nombreux intervenants et a élaboré un ensemble de spécifications clair à l'intention des soumissionnaires potentiels. Un document sur la portée des travaux a donc été élaboré. Préparé en quelques semaines, il répondait aux exigences propres au client et reflétait une vaste gamme d'intérêts.

Offrir des solutions complètes pour des projets complexes

À bien des égards, l'Opération Podium constituait un test parfait pour les opérations de CDC. Ce projet exigeait que la Société offre non seulement une solution complète aux FC, mais qu'elle utilise également d'importantes ressources partout au pays pour s'attaquer à un projet particulièrement compliqué en un laps de temps très court.

Le marché concernant les logements temporaires a été octroyé à une entreprise du secteur privé; les installations devraient ouvrir leur porte avant le début des Jeux, comme prévu.



DRESSAGE D'UNE CARTE DES DANGERS

Services environnementaux

Les services environnementaux de CDC utilisent la technologie des systèmes d'information géographique (SIG) pour dresser une carte des dangers présents sur les anciens sites de munitions explosives non explosées (UXO) et assurer la sécurité du public pour les années à venir.

Pour le MDN, il est essentiel d'élaborer des stratégies d'atténuation des risques pour ses 2 500 anciens sites d'UXO. Non seulement le Ministère doit conserver des dossiers précis des types de munitions, des lieux où elles se trouvent et de leur densité, mais il doit également partager des données avec les gouvernements locaux pour confirmer que les munitions enterrées ne menacent pas l'utilisation ultérieure du terrain.

CDC a mis au point une nouvelle méthode afin d'aider le MDN à gérer cette obligation essentielle sur le plan de la sécurité publique. Les membres de l'équipe des services environnementaux de la Société utiliseront la technologie SIG pour modéliser les anciens sites d'UXO, évaluer les risques pour le public et élaborer des stratégies d'atténuation qui garantiront la sécurité pour les années à venir.

DÉTERREMENT DES UXO

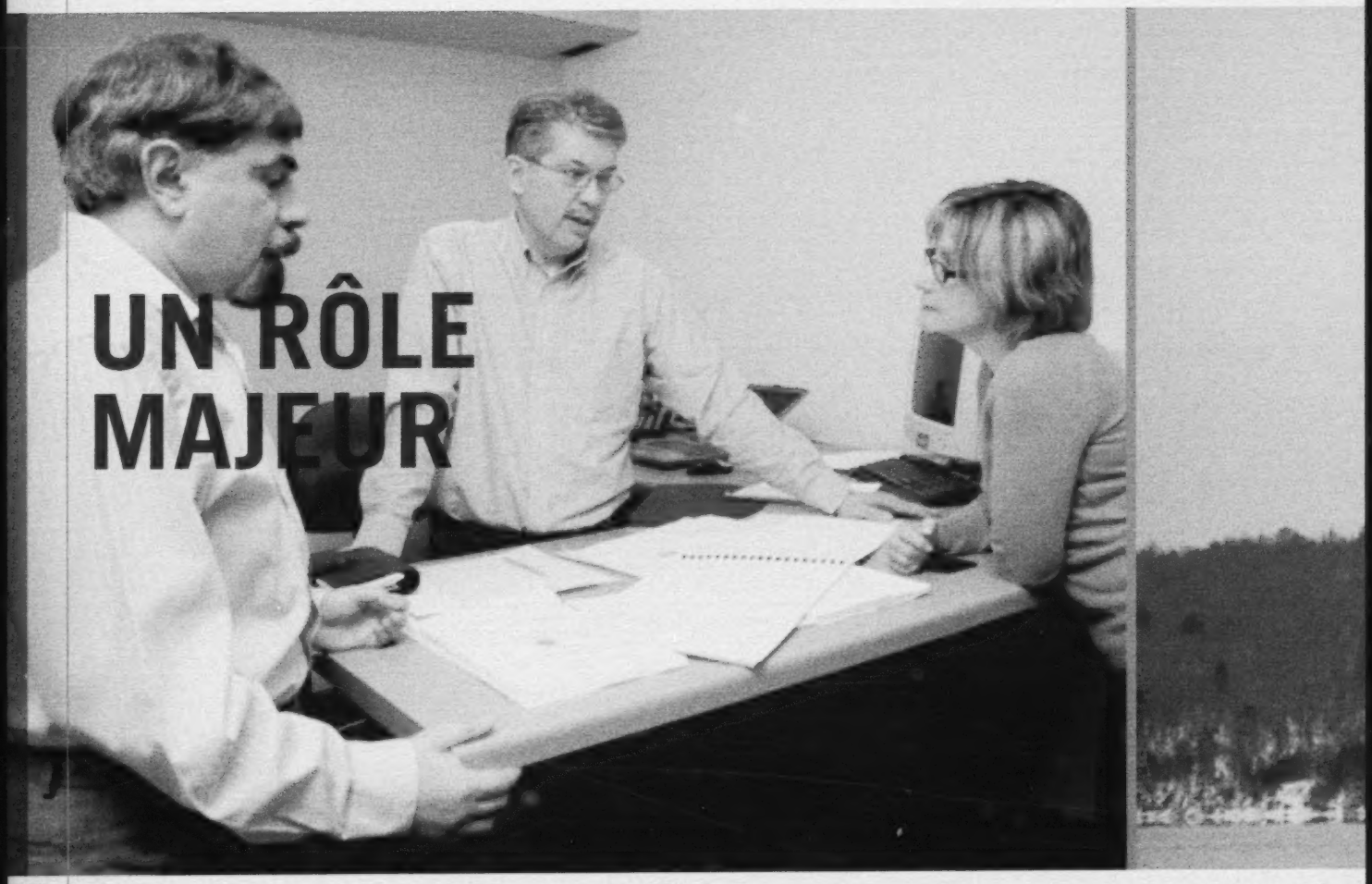
Le secteur de services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

L'équipe des services environnementaux protège les Canadiennes et les Canadiens grâce à ses travaux sur les programmes du MDN concernant les anciens sites de munitions explosives non explosées (UXO).

Dressage de cartes des anciens sites d'UXO
La technologie SIG permet aux utilisateurs de capturer, de stocker, d'analyser et d'afficher des données à référence géographique. Elle est très souvent utilisée pour la cartographie, l'archéologie et l'urbanisme, et elle permet aux utilisateurs de modéliser numériquement des objets discrets du monde réel (tels que les routes et les bâtiments) et des conditions permanentes (telles que la topographie ou le climat).

À l'aide de la technologie SIG, CDC est en mesure d'élaborer des cartes en trois dimensions des anciens sites et de localiser avec précision les emplacements des UXO. Grâce à ses connaissances relatives à la concentration des UXO sur les anciens sites et à l'utilisation de ces sites par le public, CDC peut aider le MDN à établir des priorités en ce qui concerne les activités de dégagement et mettre au point des stratégies d'atténuation des risques pour les anciens sites.

Autres utilisations du SIG
Les capacités technologiques du SIG ne se limitent pas au dressage de cartes des anciens sites d'UXO. CDC utilisera les données du SIG pour élaborer des analyses de coûts et des calendriers complets pour les opérations d'assainissement liées aux UXO. La Société prévoit également partager ses données du SIG avec les administrations municipales afin de faire en sorte que les risques liés aux UXO sur les anciens sites privés soient gérés correctement.



UN RÔLE MAJEUR

Services de gestion de projets et de programmes

L'équipe des Services de gestion de projets et de programmes de CDC aide la Marine canadienne à mettre en œuvre un plan d'immobilisations à long terme.

Confronté à la mise en œuvre d'un plan d'immobilisations de 30 ans, d'une valeur de 1,35 milliard de dollars, le Directeur, Infrastructure maritime (DIM) de la Marine canadienne s'est tourné vers le secteur de Services de gestion de projets et de programmes (GPP) du MDN pour obtenir son aide afin de concrétiser ses idées.

L'élargissement des fonctions mène à une croissance des activités
Jusqu'à tout récemment, le mandat de la GPP sur une installation maritime prenait fin au moment de la présentation au DIM de l'analyse de rentabilisation d'un bâtiment. Toutefois, dans le cadre de son rôle élargi de directeur adjoint de projet, l'équipe de GPP sera responsable de la préparation de tous les documents nécessaires avant la construction (tels que les études de développement, les plans de concepts d'opérations et les énoncés des besoins en infrastructure) en ce qui concerne les initiatives pour lesquelles aucune expertise maritime précise n'est nécessaire.

CONSEILLER LA MARINE

Source : Ministère de la Défense nationale

Le secteur de Services de gestion de projets et de programmes aide le MDN à planifier des programmes, à définir les exigences relatives aux bâtiments et à contrôler les calendriers et les documents.

En 2008–2009, l'équipe de gestion de programmes et de projets a participé à la défense du Canada en apportant son soutien au Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) pour la construction de sa nouvelle installation à Ottawa. Dans le cadre de ce projet, la construction, dont la valeur est estimée à 800 millions de dollars, devrait commencer au début de l'année 2011.

Ces nouvelles fonctions de l'équipe de GPP signifient que le secteur de services joue un rôle beaucoup plus actif en ce qui concerne la planification stratégique à court et à long terme pour le DIM. Par conséquent, le groupe est plus occupé que jamais.

CDC possède les connaissances et l'expérience

Le DIM a étendu le rôle de CDC en ce qui concerne le plan d'immobilisations pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'équipe de CDC connaît mieux que personne le processus de passation de marchés du MDN. Au cours des 50 dernières années, CDC a mis en place une approche de la planification de l'infrastructure réputée et bien gérée, qui protège les intérêts du MDN.

Ensuite, CDC possède l'expérience nécessaire pour relever pratiquement tous les défis en matière de construction. Par exemple, l'équipe d'architectes, d'ingénieurs et d'urbanistes de la GPP a offert ses conseils à la Marine au sujet de l'élaboration d'une installation portuaire et de ravitaillement en carburant dans le Grand Nord, au Nunavut. L'installation maritime de Nanisivik, qui devrait être entièrement opérationnelle en 2015, servira de base éloignée pour la marine canadienne de Sa Majesté et la flotte de la Garde côtière canadienne.

UN ENTRETIEN PRÉVENTIF

Services de gestion des biens immobiliers

Le secteur de services de gestion des biens immobiliers de CDC a récemment lancé un ambitieux projet visant à cataloguer l'état des biens matériels de chacun des 25 principaux sites du MDN dans tout le Canada.

Qu'il s'agisse d'une voiture, d'une maison ou d'un hangar d'aviation, il est essentiel d'effectuer l'entretien préventif pour garantir le bon fonctionnement des systèmes pour les années à venir.

Dans le cadre d'une exigence concernant l'administration de la stratégie de gestion des biens du MDN, CDC élabore actuellement un plan d'entretien préventif normalisé pour l'ensemble du portefeuille immobilier du Ministère. Ce n'est pas une mince affaire. Le MDN exploite 25 sites majeurs à travers le pays, dont certains contiennent des centaines de bâtiments. Avec l'aide du personnel de chaque base, l'équipe du secteur de services de gestion des biens immobiliers de CDC cataloguera l'état de chaque bâtiment.

Normalisation des approches d'entretien

La stratégie d'entretien préventif de CDC se fonde sur une norme de spécifications de rendement des immeubles, qui a été élaborée par l'American Society for Testing and Materials. Le plan régularise les processus de catalogage, de planification et

Source : Ministère de la Défense nationale

PROTECTION DES BIENS IMMOBILIERS

De la planification des besoins au déclassement d'installations, le secteur de services de gestion des biens immobiliers de CDC garantit que les biens immobiliers du MDN sont gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

Le secteur de services de gestion des biens immobiliers de CDC offre au MDN une vaste gamme de fonctions de gestion des installations, notamment l'exploitation et la maintenance, la construction, les réparations et l'aliénation des biens immobiliers. Il offre également son expérience au sujet de questions environnementales pour tous les types de bâtiments du portefeuille immobilier du MDN, dont la valeur s'élève à 21 milliards de dollars.

de direction d'interventions relatifs aux services publics du site et aux systèmes mécaniques, électriques et structurels d'un bâtiment. Le processus permet de classer également les examens et les réparations par ordre de priorité afin de faire en sorte que les installations du MDN soient conformes aux exigences militaires, aux garanties des fabricants et à la réglementation fédérale et provinciale.

Catalogage de la 4e Escadre Cold Lake

Il se peut que le premier test du nouveau plan d'entretien préventif soit le plus important. À l'automne 2008, l'officier du génie construction de la 4e Escadre Cold Lake a demandé à l'équipe de gestion des biens immobiliers d'élaborer un programme d'entretien préventif pour les biens immobiliers de la base.

Ce site est l'une des bases de la Force aérienne canadienne les plus importantes et les plus reculées. Ensemble, les 400 bâtiments de la 4e Escadre occupent plus de 300 000 mètres carrés. Les principaux éléments d'infrastructure de la base, dont la plupart sont, au mieux, dans un état acceptable, ont entre 40 et 50 ans. L'équipe de gestion des biens immobiliers estime qu'en raison du nombre actuel d'employés, le processus de catalogage des biens immobiliers de la 4e Escadre pourrait prendre jusqu'à trois ans.

Protection des biens immobiliers du MDN

Pendant que l'équipe de gestion des biens immobiliers travaille avec le personnel de la 4e Escadre, elle testera et précisera davantage sa stratégie d'entretien préventif sur les biens immobiliers des BFC Halifax, Moose Jaw et Aldershot. Une fois ce processus achevé, il constituera la base d'un plan de gestion des biens immobiliers complet qui garantira la viabilité de l'infrastructure matérielle du MDN pour les années à venir.

La Société

SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, le groupe des services à l'entreprise du siège social de la Société, situé à Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de l'organisation et des services d'administration des contrats financiers au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et la comptabilité, la technologie de l'information, les communications et les services administratifs.

La croissance importante qu'a connue la Société au cours de ces dernières années a posé de nombreux défis au groupe des services de l'entreprise en ce qui concerne la construction et l'entretien de l'infrastructure appropriée afin de gérer la demande grandissante de services de soutien. Le groupe a relevé ces défis en mettant sur pied une équipe forte et dévouée composée d'employés, de techniciens et de professionnels de diverses disciplines. Le groupe a également investi dans des éléments comme de nouveaux espaces de bureaux, des systèmes et des technologies de l'information, des outils administratifs et de l'équipement de bureau afin de répondre aux besoins opérationnels grandissants et en constante évolution. De plus, le groupe des services de l'entreprise a mis en place des politiques et des pratiques administratives et opérationnelles, de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

EMPLOYÉS

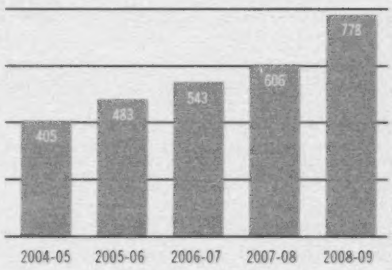
CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et la conscience professionnelle de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur son équipe de professionnels, de techniciens et de membres du personnel administratif dévoués. Les employés qui œuvrent dans le cadre des opérations sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

À la fin de l'année, CDC comptait 778 employés, en hausse de 28 % par rapport à la fin de l'exercice 2007–2008.

En 2008–2009, 20 employés ont fêté leurs 10 années de service chez CDC, 7 employés leurs 20 années de service, 5 employés leurs 25 années de service et 3 employés leurs 30 années de service.

Au cours du dernier exercice, grâce aux pratiques de perfectionnement professionnel interne de CDC, 121 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de mutations, de réinstallations et d'affectations intérimaires. Vingt-et-un se sont portés volontaires pour le déploiement en Afghanistan et les affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences entre les différents théâtres d'opérations où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société réussit à augmenter sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

Nombre d'employés



Récipiendaire du Prix du président, Tony Ambrosio et Linda Newton, gagnante du Prix du développement des services.

PRIX NATIONAUX 2008–2009

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution de tous ses employés à sa réussite. Le Programme de prix nationaux permet notamment de récompenser les meilleures réalisations des hommes et des femmes qui permettent à CDC de progresser.

Le Prix du président est remis chaque année à l'employé ayant apporté une contribution exceptionnelle constante à la Société. Cette année, ce prix est décerné à M. Tony Ambrosio, Région de l'Ouest.

Le Prix du développement des services récompense les employés dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. Cette année, ce prix est décerné à Mme Linda Newton, Groupe des opérations nationales, Ottawa.

La Société remet le Prix de la satisfaction de la clientèle à l'employé qui, au fil des ans, a constamment fourni des services exceptionnels aux clients. Cette année, ce prix est décerné à M. Gerry Gardiner, Région de l'Ontario.

Le Prix de l'innovation en matière de service est décerné aux employés qui fournissent des solutions novatrices à valeur ajoutée aux clients de CDC. Cette année, ce prix est décerné à M. David Pottle, Région de l'Atlantique.

Susan Low, récipiendaire du Prix commémoratif Robert Graham et David Pottle, gagnant du Prix de l'innovation en matière de service.
Absent : Gerry Gardiner, récipiendaire du Prix de la satisfaction de la clientèle.

Le Prix commémoratif Robert Graham reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Pour l'exercice 2008–2009, ce prix est décerné à Mme Susan Low, Région de l'Ouest.

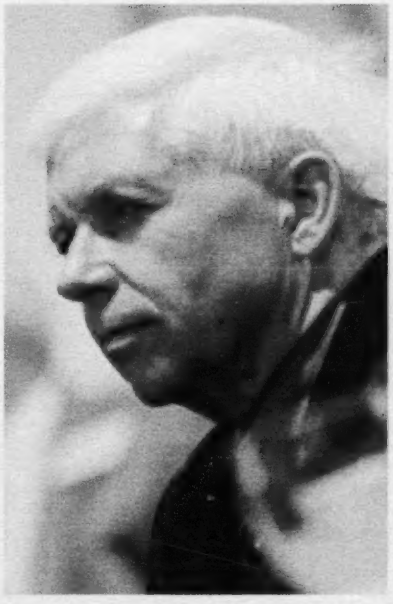
Médaille pour services généraux

La Médaille pour services généraux est décernée aux citoyens canadiens qui ne sont pas membres des FC et qui participent à une mission à l'étranger afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé.

CDC est fière de ses employés qui ont accepté le défi de servir le Canada et de participer à des opérations de déploiement du MDN. En 2008–2009, la Médaille pour services généraux a été décernée aux 11 employés suivants pour leur service à Kandahar, en Afghanistan, dans le cadre de l'opération Athena :

M^me^ Marcy Burton
M^me^ Wanda Deong
M. Chris Dziepak
M^me^ Judy Elliott
M. Peter Garieri
M^me^ Susan Guelpa
M. Scott Hall
M. Chuck Jones
M. Dan Munroe
M^me^ Patricia O'Donnell
M. Tim Summers

Gouvernance de la Société



La structure de la responsabilité et de la gouvernance du conseil d'administration de CDC est présentée dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À titre de société d'État, CDC est également assujettie à d'autres textes de loi, notamment la *Loi sur les conflits d'intérêts*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, ainsi qu'à la politique et aux directives de gouvernance d'entreprises du gouvernement du Canada.

Le conseil d'administration rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Il rend compte au ministre en ce qui concerne la gérance et la gouvernance de CDC. Tous les administrateurs sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le conseil possède l'expérience dont CDC a besoin.

Le profil des compétences du conseil d'administration présente la liste des aptitudes, de l'expérience et des compétences requises afin de répondre aux exigences de gouvernance d'une société d'État. Les membres du conseil d'administration de CDC ont à la fois de l'expérience dans les secteurs public et privé et possèdent des connaissances dans des domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances et l'administration publique.

Le conseil d'administration de CDC est composé de sept membres, trois femmes et quatre hommes, de partout au Canada, qui sont tous indépendants de la haute direction de CDC, à l'exception du président de la Société.

Le conseil se fonde sur une charte des conseils d'administration pour s'assurer que les administrateurs connaissent leurs rôles et leurs responsabilités. Cette charte est examinée régulièrement pour garantir sa pertinence. Les responsabilités applicables notées au présent document sont présentées dans la partie ci-dessous, accompagnées de certaines activités clés effectuées par le conseil en 2008–2009.

Le conseil d'administration remplit certaines de ses fonctions en déléguant une partie de ses activités aux comités de la direction. Il existe trois comités de la direction : le comité de vérification, le comité sur la gouvernance et le comité des candidatures. Ces comités agissent comme le point de contact initial du public pour les questions essentielles. Chaque comité possède sa propre charte. Les chartes de chaque comité, ainsi que leurs activités, sont présentées en détail à la page 21 et 22.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le conseil contribue au processus de planification stratégique de CDC. Il examine et approuve le plan d'entreprise, ainsi que les budgets d'immobilisations et d'exploitation annuels. Il examine et approuve également le rapport annuel de la Société. Cette année, il a particulièrement souligné la manière dont CDC a tenté, dans le plan d'entreprise 2009–2010 à 2013–2014, de tenir compte des résultats de l'examen spécial de 2008 réalisé par le Bureau du vérificateur général (BVG), et il a annoncé qu'il contrôlerait les progrès de la Société à ce sujet.

OBJECTIFS DE GOUVERNANCE ET DE POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

Le conseil examine et évalue les principaux secteurs de risque pour CDC (tels qu'ils ont été définis par la haute direction et qu'ils sont présentés dans le plan d'entreprise de la Société), ainsi que les objectifs actuels de politique gouvernementale. Il s'assure ainsi que la direction de CDC respecte un équilibre entre les objectifs de politique gouvernementale et les pratiques pertinentes des entreprises du secteur privé. En 2008–2009, le conseil d'administration a régulièrement reçu des rapports concernant le cadre de gestion des risques de CDC, et s'est assuré que ce cadre répondait aux besoins de la Société. De plus amples renseignements relatifs au cadre de gestion des risques sont présentés à la section 5.0.

Le conseil d'administration a également supervisé l'introduction d'une nouvelle activité de la Société (la première réunion publique annuelle des intervenants organisée par CDC) qui avait été recommandée dans le document du Conseil du Trésor de 2005, intitulé *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens.*

VALEURS ET ÉTHIQUE

En favorisant une culture des pratiques commerciales éthiques au sein de CDC, le conseil d'administration s'assure que la Société maintient ses programmes et ses politiques en cours en ce qui concerne les valeurs et l'éthique, et qu'elle les met à jour. Il a approuvé le code de conduite professionnelle de CDC, fondé sur les meilleures pratiques en matière de responsabilité, de transparence et d'équité. Le conseil examine ce document régulièrement et reçoit un rapport annuel sur les problèmes relatifs au conflit d'intérêts liés au personnel de la Société. Chaque membre du conseil d'administration signe une déclaration annuelle en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts.*

VÉRIFICATION

Le conseil d'administration fait appel à des vérificateurs internes pour vérifier l'intégrité des contrôles internes de CDC. Il reçoit régulièrement des rapports de la haute direction de CDC, du BVG (vérificateur externe), ainsi que du vérificateur interne indépendant lié par contrat. Pendant cette période de référence, le conseil d'administration a reçu les résultats de l'examen spécial de 2008 réalisé par le BVG.

MANDAT

Le conseil d'administration examine régulièrement le mandat de CDC. Au cours de cette période de référence, il a reconnu que la Société continuait à remplir son mandat de manière efficace. Il a également fait remarquer le travail continu du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux visant à exprimer clairement les priorités et les responsabilités de CDC, comme le recommandait le document du Conseil du Trésor de 2005, *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*.

RELÈVE

Le conseil d'administration supervise l'élaboration de la gestion et de la planification de la relève, de manière à garantir la définition, le maintien et le perfectionnement des compétences, au besoin. Pendant cette période, le président du conseil d'administration et celui du comité des candidatures, avec l'aide d'un représentant du Cabinet du Premier ministre, du Bureau du Conseil privé et du Cabinet du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux ont constitué le comité de sélection qui a pour mission de recruter le nouveau président et premier dirigeant de CDC. Ils ont également participé au processus de sélection. Les membres du conseil d'administration ont aidé leurs confrères dans cette mission et se sont préparés à appuyer cette nouvelle nomination.

RENDEMENT

Le conseil d'administration surveille et évalue le rendement de CDC par rapport aux initiatives stratégiques définies dans le plan d'entreprise. À l'automne 2008, il a examiné et approuvé le plan d'entreprise 2009–2010 à 2013–2014 de la Société, qui présente clairement les initiatives stratégiques et les mesures de rendement pour les cinq prochaines années, ainsi que les budgets d'immobilisation et d'exploitation pour l'exercice 2009–2010. Le conseil a également reconnu que la Société indiquait dans ce plan que son objectif était d'évaluer les mesures de rendement qu'elle utilise actuellement. Au printemps 2009, comme chaque année, le conseil d'administration a évalué le rendement du président par rapport au rendement de la Société, et par rapport à ses propres objectifs.

COMMUNICATIONS

Le président du conseil d'administration de CDC entretient des communications ouvertes avec le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, ainsi qu'avec les différents intervenants de la Société. Par exemple, afin de mieux comprendre les besoins des intervenants, le conseil d'administration de CDC a organisé une visite des chantiers en septembre 2008 et a été témoin de certaines activités auxquelles participent les employés de la Société, au nom du MDN et des FC. Pour améliorer les communications avec les intervenants, CDC a organisé sa première réunion publique annuelle en mars 2009. Cette dernière a favorisé la discussion ouverte entre les intervenants clés, le conseil d'administration et la haute direction de CDC. Cette activité de communication aura lieu chaque année.

Le conseil d'administration de CDC est à la fois informé de l'orientation initiale de CDC et reçoit continuellement des comptes rendus concernant les programmes et les services de CDC. Il assiste également à des présentations sur des sujets qui l'intéressent. Grâce à cette information, il accroît ses connaissances et renforce sa compréhension de la Société et des activités de celle-ci.

COMITÉS DE LA DIRECTION

Tous les membres du conseil d'administration siègent au moins à l'un des trois comités de la direction, soit le comité de vérification, le comité sur la gouvernance ou le comité des candidatures. La charte de chacun de ces comités est présentée dans la partie suivante. Le conseil et les comités se réunissent en séance privée au besoin.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le comité de vérification surveille les opérations internes de CDC et lui donne des conseils au sujet des normes d'éthique, d'intégrité et de comportement. Tous les membres du comité de vérification sont indépendants de la direction et possèdent des connaissances de base en finances. Ce comité s'est réuni à deux reprises au cours de cette période de référence.

Présidente : Kris Matthews. Membres : Shirley McClellan et Robert Presser.

Questions clés : Ce comité a examiné les recommandations qui ont été soulevées dans l'examen spécial de CDC de 2008 réalisé par le BVG, et la réponse de la Société à ces recommandations. Il a également approuvé le plan de vérification 2008–2009 des experts-conseils en vérification interne de CDC et a examiné les nouvelles Normes internationales d'information financière.

COMITÉ SUR LA GOUVERNANCE

Le comité sur la gouvernance a élaboré l'approche de gouvernance de CDC. Ce comité évalue les pratiques de gouvernance de la Société et s'assure qu'elles correspondent aux pratiques exemplaires actuelles, notamment celles du Conseil du Trésor, d'autres sociétés d'État et entreprises privées. Il est également responsable de l'entretien du profil des compétences du conseil d'administration et de l'administration de son processus annuel d'auto-évaluation, qui comprend notamment des questions relatives aux comités et à chacun des administrateurs. Ce comité s'est réuni une fois au cours de cette période de référence.

Présidente : Nancy Penner. Membres : Lloyd Callahan et Robert Presser.

Questions clés : Ce comité a mis en place un processus annuel de signature par tous les membres du comité au sujet de la Loi sur les conflits d'intérêts. Il a adopté une version raccourcie du profil des compétences du conseil d'administration, il a surveillé l'évaluation annuelle du conseil et le sondage des administrateurs, et il a mis en place un plan de mise en œuvre des recommandations aux fins d'amélioration. Le comité a également examiné deux nouvelles ébauches de documents d'orientation du Conseil du Trésor, publiées en janvier 2009, au sujet de la gouvernance des sociétés d'État.

COMITÉ DES CANDIDATURES

Dans l'exercice de son mandat, le comité des candidatures informe le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux au sujet de la nomination et de la reconduction du mandat du président et premier dirigeant. Au cours de cette période de référence, ce comité s'est réuni officiellement une fois.

Présidente : Nancy Penner. Membre : Ross Nicholls

Questions clés : Ce comité a surveillé les débuts du processus de sélection d'un nouveau président de CDC et a préparé une ébauche des critères de sélection et de la description de travail concernant ce poste.

Présence aux réunions du conseil d'administration et des comités du 1er avril 2008 au 31 mars 2009

	Réunions du conseil	Comité de vérification	Comité sur la gouvernance	Comité des candidatures
Callahan, Lloyd	5 / 5		1 / 1	
Matthews, Kris	5 / 5	2 / 2		
McClellan, Shirley	5 / 5	2 / 2		
McLure, John *	1 / 5			
Nicholls, Ross	5 / 5			1/1
Penner, Nancy	5 / 5		1 / 1	1/1
Presser, Robert **	5 / 5	2 / 2	1 / 1	

* John McLure était président du conseil d'administration jusqu'au 10 avril 2008.
** Robert Presser a été nommé président du conseil d'administration le 18 juin 2008.

Conformément aux *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du Conseil privé, CDC fait partie du groupe 3. Ce document établit les montants des honoraires annuels et des indemnités journalières des membres du conseil d'administration de CDC.

	Honoraires annuels	Indemnités journalières
Callahan, Lloyd	3 800,00 $	300,00 $
Matthews, Kris	3 800,00 $	300,00 $
McClellan, Shirley	3 800,00 $	300,00 $
Penner, Nancy	3 800,00 $	300,00 $
Presser, Robert	7 500,00 $	300,00 $

Membres du conseil d'administration

En mars 2008, Mme Shirley McClellan a été nommée au conseil d'administration de CDC. Mme McClellan remplace M. Jean-Claude Garneau, qui a donné d'excellents conseils à CDC pendant son mandat de 10 ans au conseil d'administration de CDC.

En avril 2008, le mandat de président du conseil d'administration de M. John McLure est arrivé à son terme. M. McLure est un membre dévoué, au service de CDC depuis de nombreuses années. Lorsqu'il est devenu président du conseil d'administration en avril 2001, il en était déjà membre depuis janvier 1990. M^me^ Nancy Penner a rempli les fonctions de présidente du conseil d'administration par intérim jusqu'à la nomination de M. Robert Presser en juin 2008. M. Marc Ouellet a été nommé au conseil d'administration le 15 mai 2009.

M. Robert Presser, président du conseil d'administration
M. Presser est vice-président d'Acme Engineering Products Ltd., à Montréal. Il possède une très grande expérience de la gouvernance d'entreprise ainsi que des fusions et acquisitions de grandes entreprises canadiennes.

M. Lloyd Callahan
M. Callahan est président et premier dirigeant de Callahan Construction Co. Ltd., à Kelowna. Il fait bénéficier CDC de ses nombreuses années d'expérience de la direction des affaires et de l'industrie de la construction.

M^me^ Kris Matthews
M^me^ Matthews est l'associée directrice du Matthews Group LLP, à Calgary. À titre de conseillère en affaires qui a été membre des conseils d'administration de plusieurs organisations, elle possède une importante expérience du secteur privé, dont elle fait profiter le conseil d'administration de CDC.

M^me^ Shirley McClellan
M^me^ McClellan a été membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007, et a occupé plusieurs postes importants au sein du cabinet. Elle est actuellement chercheuse invitée distinguée de l'Université de l'Alberta et présidente du Board of Horse Racing Alberta.

M. Ross Nicholls
M. Nicholls a commencé sa carrière au sein de CDC en 1978 et il a occupé différents postes liés aux opérations et à la gestion dans divers bureaux régionaux, avant d'être nommé au poste de président et premier dirigeant en 1996.

M^me^ Nancy Penner
M^me^ Penner est avocate de société expérimentée. Elle a pratiqué le droit pendant plus de 20 ans à Calgary. Elle a également fait partie des conseils d'administration de nombreuses organisations publiques, privées et sans but lucratif.

Équipe de direction

Ross Nicholls, ing., P.Eng.
Président et premier dirigeant
Après être entré au service de CDC en 1978, M. Nicholls a occupé différents postes au sein de la Société avant d'être nommé président et premier dirigeant en 1996. Membre des conseils d'administration de plusieurs groupes industriels, M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse.

Ronald de Vries, P.Eng.
Vice-président, Opérations
M. de Vries est entré au service de CDC en 1983, après avoir travaillé de nombreuses années pour une société privée d'experts-conseils. Il a participé à la totalité des opérations de CDC et a dirigé un certain nombre d'initiatives stratégiques qui ont joué un rôle dans l'élaboration des services et des pratiques de la Société. Il est titulaire d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de la Queen's University et il est membre de plusieurs comités au sein de l'industrie et du gouvernement.

Steve Irwin, CD, P.Eng.
Vice-président, Opérations
M. Irwin est entré au service de CDC en 2006, après un séjour à la tête de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Il a obtenu un baccalauréat en génie mécanique du Collège militaire royal et a occupé un certain nombre de postes au sein des Forces canadiennes. Il a fini son service au rang de brigadier-général en tant qu'ingénieur en chef des FC.

Angelo Ottoni, CA
Vice-président, Services de l'entreprise, directeur des Finances et secrétaire-trésorier
M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé dans l'industrie technologique et pour un cabinet international d'experts-comptables. Comptable agréé, il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill.

De gauche à droite : Ross Welsman, Angelo Ottoni, Steve Irwin, Stephen Karpyshin, Ross Nicholls, Melinda Nycholat, Ron de Vries, Randy McGee, Marc Lanteigne, David McCuaig

ÉQUIPE DE GESTION

Stephen Karpyshin, P.Eng.
Directeur, Région de l'Ouest

Marc Lanteigne, ing., P.Eng.
Directeur, Région du Québec

David McCuaig, PMP, MGP
Directeur, Opérations nationales

Randy McGee, P.Eng., CSO
Directeur, Région de l'Ontario

Mélinda Nycholat, P.Eng., PMP
Directrice, Services des marchés

Ross Welsman, P.Eng., PMP
Directeur, Région de l'Atlantique

Commentaires et analyse de la direction

1.0 Profil de la Société

1.1 Profil

Créée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont les principaux bénéficiaires de ses services, autant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

CDC joue également un rôle important dans des projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Par le passé, on a mis à profit l'expertise en construction de CDC pour la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario et, récemment, de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 Mission, vision et valeurs

Mission : CDC a pour mission d'exécuter des projets et de fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement nécessaires pour assurer la défense du Canada.

Vision : CDC souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une contribution significative à son industrie.

Valeurs : CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire les exigences du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. Voici certaines de ces valeurs.

Engagement : *CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis plus d'un demi-siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.*

Équité : *CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.*

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions innovatrices visant à répondre aux besoins du client.

1.3 Clientèle de CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FC à la demande du Commandement du soutien opérationnel du Canada, du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et du Commandement Canada.

Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organisations plus petites au sein du MDN, dont l'Agence du logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'OTAN, alliés du Canada, à l'aide de programmes et d'installations de formation au Canada.

Comme d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, CDC répond aux demandes de soutien dont la portée est inhérente à son mandat.

1.4 Entrepreneurs et experts-conseils

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle travaille en étroite collaboration avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et les associations provinciales de la construction, les employés de CDC côtoient quotidiennement des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à la Société de suivre l'évolution de l'industrie et lui offrent un espace de discussion grâce auquel elle communique avec ses entrepreneurs partenaires.

CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services non liés à la construction.

2.0 Capacités à obtenir des résultats

2.1 Caractéristiques essentielles

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir des services de haute qualité de façon constante. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Attention : Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de toute autre organisation de taille équivalente des secteurs privé et public.

Service : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences du client et des fournisseurs de services externes.

Accès : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Souplesse : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

Rentabilité : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

2.2 Structure opérationnelle

Le siège social de CDC est situé à Ottawa. La Société compte 4 bureaux régionaux (Région de l'Atlantique, Région du Québec, Région de l'Ontario et Région de l'Ouest), un bureau au service du Quartier général de la Défense nationale et du Grand Nord et 38 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FC. En outre, CDC maintient des bureaux éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW, de même que des bureaux à l'étranger pour appuyer les opérations de déploiement des FC.

3.0 Initiatives stratégiques

Le plan d'entreprise de CDC distingue cinq thèmes de planification (gouvernance de la Société, ressources humaines, relations avec les intervenants, prestation de services et gestion des affaires) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès de CDC en 2008–2009, conformément aux initiatives définies relativement à ces thèmes.

Thème : Gouvernance et leadership de la Société

Objectif	Fournir à la Société un leadership fort et conforme à l'éthique.
Initiative	Réaliser, préciser ou améliorer les politiques, les pratiques et les systèmes requis afin de gérer la sécurité industrielle conformément aux exigences du MDN et à la Politique du gouvernement sur la sécurité. En satisfaisant à cette initiative, CDC a élaboré et mis en œuvre une initiative de sécurité de la Société, dans le cadre de laquelle elle a élaboré des politiques et des procédures, préparé des plans de sécurité locaux, mis sur pied une organisation de sécurité et formé ses employés.
Résultats	CDC a élaboré et mis en œuvre un programme de sécurité de la Société qui comprend les éléments suivants : • procédures de gestion des besoins de sécurité en ce qui concerne les marchés du MDN; • postes d'agents de sécurité régionaux ou de chantier; • formation sur la sensibilisation à la sécurité à l'intention de tous les employés de CDC; • nouvelles politiques et procédures visant à protéger la sécurité des locaux de CDC et des renseignements détenus par la Société ainsi que la sécurité opérationnelle du MDN.

Thème : Ressources humaines

Objectif	Maintenir une main-d'œuvre compétente et professionnelle.
Initiative	Mise en œuvre de la stratégie de recrutement et de maintien en poste élaborée en 2007–2008, tâche qui comprend l'intégration du perfectionnement professionnel, de la formation et de la planification de la relève dans les systèmes de gestion des ressources humaines.
Résultats	En 2008–2009, la Société a fait des progrès quant à certains aspects essentiels de cette initiative. Par exemple, elle a lancé un système de suivi des candidats et de gestion des relations avec les candidats de manière à faciliter la présélection et la gestion des candidats qui postulent à des postes à pourvoir, elle a créé un poste de spécialiste en formation et en perfectionnement afin de simplifier les efforts de formation et de perfectionnement, et elle a mené à bien un projet visant à définir la valorisation des employés et des outils à utiliser pour faciliter les activités de recrutement et de maintien en poste.
Prochaines étapes	Cette initiative se poursuivra en 2009–2010, avec le lancement d'un programme incitatif de présentation des employés, la réalisation d'un sondage sur l'engagement des employés et l'élaboration de certains outils de recrutement et de maintien en poste déterminés dans le cadre du projet de valorisation des employés. En outre, des programmes et des processus seront élaborés de manière à intégrer la planification de la relève aux systèmes de gestion des ressources humaines.

Thème : Prestation de services

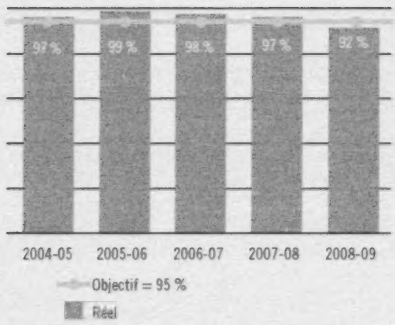
Objectif	S'assurer que les objectifs des clients sont atteints.
Initiative	Examen des passations de marchés de l'industrie et des besoins en matière de gestion des marchés, et modification des politiques de CDC nécessaires pour promouvoir l'intérêt de l'industrie en ce qui a trait aux possibilités d'affaires offertes par la défense, et en faciliter l'accès.
Résultats	CDC a sollicité les commentaires des représentants des industries de l'architecture, du génie et de la construction au moyen de réunions et d'un examen d'ensemble, afin de déterminer des moyens d'améliorer les politiques et les pratiques de CDC. Même si le sondage a confirmé que l'industrie respectait beaucoup l'approche de CDC en ce qui concerne la passation et la gestion des marchés, les personnes interrogées ont proposé des idées constructives concernant les moyens d'améliorer ces approches, de manière à promouvoir l'intérêt pour les projets de défense et à en faciliter l'accès. CDC tiendra compte de ces commentaires lors de l'examen de ses politiques et ses pratiques.

Thème : Gestion des activités

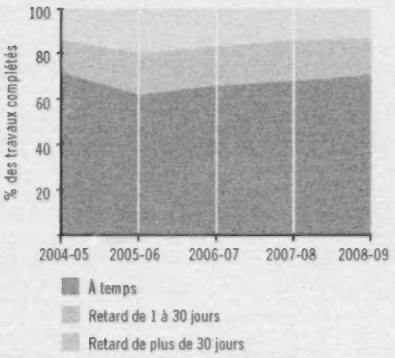
Objectif	Soutenir les capacités liées à la prestation de services.
Initiative	Effectuer une analyse des besoins relatifs aux exigences en matière de gestion de documents et de dossiers de la Société, tout en gardant à l'esprit les exigences à venir pour un cadre de gestion des connaissances.
Résultats	En 2008–2009, CDC a réalisé une analyse des besoins et une étude de faisabilité. Elle a également défini les exigences relatives aux systèmes et aux utilisateurs clés nécessaires pour réussir la mise en œuvre du document et des outils et processus de gestion des connaissances.
Prochaines étapes	Le projet sera mis en place en plusieurs phases au cours des deux prochains exercices financiers. Les activités prévues pour l'exercice 2009–2010 comprendront notamment la préparation et la publication d'une demande de proposition pour l'achat d'outils logiciels, d'équipement, de services de formation et de consultation nécessaires. Au cours de la même année, CDC définira et mettra en œuvre les modifications à apporter à l'infrastructure de technologie de l'information (TI) pour pouvoir prendre en charge les nouveaux outils logiciels, le nouveau matériel et les nouveaux processus. Il s'agit entre autres des modifications au flux des travaux, à la sécurité et à la définition et au classement de documents à conserver et à archiver.

4.0 Indicateurs du rendement opérationnel et stratégique

Satisfaction du client

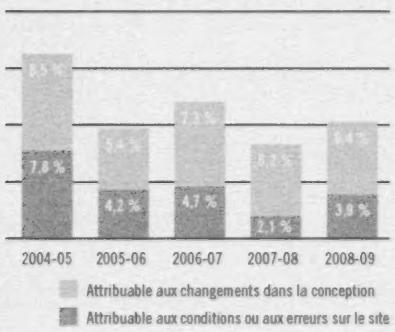


Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction



Valeur des rectificatifs

Pourcentage de la valeur totale attribuée



4.1 Satisfaction du client

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, les membres du personnel de CDC interrogent les clients un par un et en personne. Chaque client a alors l'occasion de commenter les services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre de tous ses projets.

En 2008–2009, CDC a effectué des sondages sur la satisfaction du client auprès de 364 représentants de clients qui ont participé à 1 051 projets. Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service (ANS). Par exemple, le résultat d'un sondage dont la valeur de l'ANS s'élève à 1 million de dollars aura plus de poids que le résultat pour un ANS d'une valeur de 10 000 dollars. On utilise une échelle de un à cinq pour noter la prestation de services. Un rapport qui obtient la note trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'un rapport qui obtient la note quatre ou cinq signifie que CDC a dépassé les attentes du client. En 2008–2009, 92 % des clients ont indiqué que CDC avait satisfait ou dépassé leurs attentes, 59 % attribuant une note de quatre ou plus à CDC pour la qualité de son service et 33 %, une note variant entre trois et quatre.

CDC tient compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus. Au besoin, la Société s'attarde plus attentivement sur les sondages qui ont reçu une note inférieure à trois et met rapidement en place les correctifs qui s'imposent. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. En 2008–2009, les domaines dans lesquels les clients ont indiqué que la Société pouvait s'améliorer comprenaient la rapidité de la passation des marchés et les communications. En raison d'une légère baisse de la note globale, CDC prend des mesures appropriées dans ces domaines.

Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction

L'achèvement des marchés en temps opportun est un volet essentiel de la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons. Au cours de l'exercice 2008–2009, 71 % des marchés de construction exécutés ont été achevés avant la date prévue, ce qui correspond à 3 % de plus qu'au cours de l'exercice 2007–2008. Seize pour cent des marchés ont été achevés dans un délai variant entre 1 et 30 jours, et 13 % ont été achevés après plus de 30 jours.

Valeur des rectificatifs

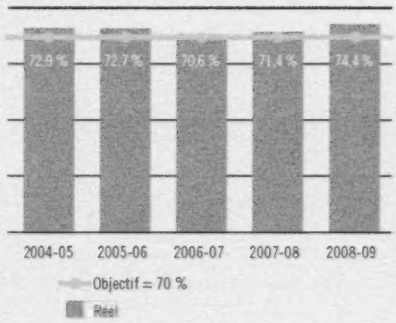
Pour l'exercice 2008–2009, la valeur des rectificatifs correspondait à celle établie en 2006–2007 et 2007–2008. Le rectificatif de la valeur totale attribuée pour l'année correspond à 10,3 %, dont 6,4 % est attribuable aux modifications en matière de conception et 3,9 % aux conditions sur le terrain. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

4.2 Utilisation

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions non facturables. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC s'établit à 70 %. En 2008–2009, le taux d'utilisation était en hausse par rapport à l'exercice précédent, passant de 71,4 % à 74,4 % en 2007–2008. Au cours de la dernière année, on a observé une importante augmentation du taux d'utilisation, à l'inverse de la tendance des dernières années. Cette augmentation est attribuable à une attention accrue portée par la direction à l'efficacité opérationnelle et à la productivité, à tous les niveaux de l'organisation.

Utilisation

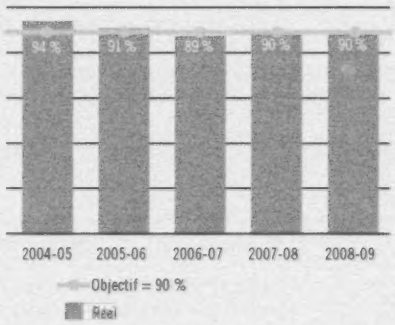
Pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client



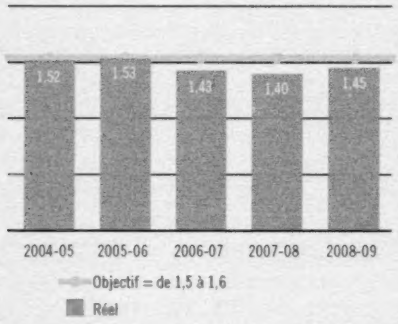
4.3 Taux de maintien de l'effectif

La réussite de CDC dépend de sa capacité à placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. À cette fin, la Société doit s'assurer qu'elle est capable de recruter et de conserver les types d'employés dont elle a besoin de manière à garantir un niveau de service élevé au client. Il existera toujours un certain roulement du personnel en raison de la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC. En 2008–2009, le taux de maintien de l'effectif de la Société est demeuré pratiquement identique à celui de l'exercice précédent. Le marché du travail compétitif dans certaines régions, en particulier dans les provinces de l'Ouest, touchait particulièrement cet indicateur.

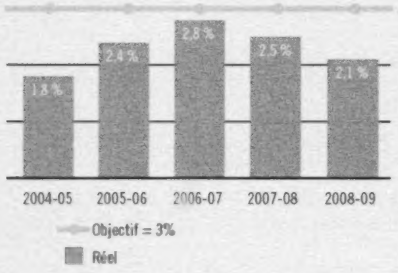
Taux de maintien de l'effectif



Multiplicateur des coûts directs de rémunération



Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux



4.4 Multiplicateur des coûts directs de rémunération

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel directs pour les projets afin de recouvrir les frais généraux. Les frais de personnel directs pour les projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. L'objectif pour cet indicateur se situe entre 1,50 et 1,60. Grâce à l'augmentation du volume d'activités, la Société a été en mesure de réduire au minimum les augmentations du taux de facturation au cours des cinq dernières années, tout en continuant de générer des fonds suffisants pour répondre à ses besoins de fonctionnement. C'est pourquoi le multiplicateur des coûts directs de rémunération était inférieur au coût visé au cours de ces dernières années. Bien que le taux de l'exercice 2008–2009, de 1,45, soit supérieur à celui de l'exercice précédent, il demeure inférieur à l'objectif.

4.5 Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux

La capacité de CDC à servir son client dépend beaucoup des compétences de ses employés. C'est pourquoi la Société accorde une grande importance à la formation et au perfectionnement. CDC consacre un montant correspondant à 3 % du total des coûts salariaux à la formation directe.

Toutefois, au cours des quatre dernières années, une partie de l'attribution a été réorientée de la formation directe à la conception et à l'élaboration d'un cadre complet de formation et de perfectionnement. Par conséquent, au cours de l'exercice 2008–2009, CDC n'a dépensé que 2,1 % des coûts salariaux en formation directe, par rapport à 2,5 % en 2007–2008. Au cours des dernières années, elle a largement investi dans l'élaboration d'un programme d'enseignement à l'interne afin de répondre à ses principaux besoins de formation et de perfectionnement, ce qui a permis de réduire la demande (et le coût) de formation à l'externe. Cette initiative a également permis d'augmenter le temps consacré à la formation à l'interne. Voilà un aspect positif des investissements faits en ce qui a trait à l'élaboration de cours. Toutefois, cela révèle également la nécessité d'élaborer un nouvel indicateur de rendement qui ne serait pas uniquement fondé sur la formation à l'externe et sur les coûts de perfectionnement.

CDC changera d'indicateur principal pour l'exercice 2009–2010 afin d'établir un rapport sur l'ensemble des investissements annuels en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison de l'affectation directe et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités d'enseignement et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. Pour 2009–2010, l'objectif sera de 5 %. Dans le cadre de ce rapport, le pourcentage s'élevait à 5,3 % pour l'exercice 2008–2009 et à 5,8 % pour l'exercice 2007–2008. Bien que l'objectif soit de 5 %, le but de la Société est de ne pas dépenser moins de 5 %. CDC reconnaît que le taux peut fluctuer d'une année à l'autre, en fonction des activités prévues afin d'élaborer et de maintenir un programme d'enseignement à l'interne.

4.6 Rapidité de la passation des marchés

		2008–09		
Type de marché	Objectif (jours)	Nombre de demandes	Pourcentage visé	Moyenne (jours)
Construction				
Appel d'offres régulier	35	290	37,2 %	40
Tableaux d'appels d'offres	25	514	29,8 %	29
Appels d'offres accélérés	14	173	37,6 %	16
Conception-construction	120	0	N/A	N/A
Experts-conseils				
Système SELECT	25	245	29,0 %	34
DP en une étape	60	66	22,7 %	88
DP en deux étapes	120	10	10 %	183

Les clients de CDC souhaitent voir débuter les travaux dès que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne, le délai de passation des marchés constituant ainsi un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils. L'objectif visé représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit une demande de passation de marché de la part du MDN et le moment où l'on peut octroyer le marché. CDC essaie d'atteindre ces objectifs exigeants pour la moitié des passations de marché. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les documents d'appel d'offres, les erreurs dans les offres ou les changements effectués sur la portée des travaux dans le cadre du processus de passation de marchés. Les délais supplémentaires requis en raison des facteurs susmentionnés ne font pas partie des objectifs et justifient l'écart. À ce jour, CDC octroie des marchés de construction dans les 11 jours suivant la date de clôture de l'appel d'offres en moyenne, ce qui est considéré par l'industrie comme un délai tout à fait raisonnable.

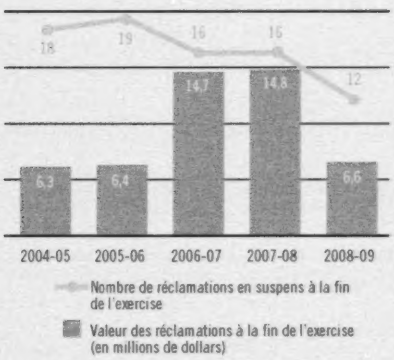
4.7 Marchés réussis

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 95 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. En 2007–2008, ce sont 95,1 % des appels d'offres qui avaient débouché sur un marché, comparativement à 94,7 % en 2006–2007, à 93,6 % en 2005–2006 et à 99,5 % en 2004–2005. La raison la plus fréquente pour laquelle un appel d'offres n'aboutit pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

4.8 Réclamations fondées sur le droit

La valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux est une indication directe des efforts de CDC visant à régler les différends contractuels. En 2008–2009, des réclamations juridiques de la Société, dont la valeur était établie à 9 739 605 $ ont été réglées pour une valeur totale de 436 498 $.

Réclamations fondées sur le droit



Au 31 mars 2009, 12 réclamations étaient en suspens pour une valeur totale de 6 640 209 $, comparativement à des réclamations en suspens s'élevant à 14 791 595 $ à la fin de 2007–2008. Ces sommes correspondent à la tendance des cinq dernières années. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles est géré par le MDN et n'a aucune répercussion financière sur la Société.

5.0 Gestion des risques

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques à l'intérieur du cadre de gestion générale de CDC. Le cadre détermine les risques associés à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société afin de s'assurer que les secteurs à haut risque font l'objet d'une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Un comité de gestion des risques composé du président et des vice-présidents établit la stratégie globale d'atténuation des risques. L'équipe de gestion est responsable de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques tout en sensibilisant les employés à la gestion des risques. Parallèlement, on intègre des méthodes judicieuses de gestion des risques à la culture d'entreprise de CDC. On s'attend à ce que les employés cernent les risques et à ce qu'ils règlent rapidement les questions et les problèmes. Au besoin, on signale aux cadres supérieurs les risques liés au fonctionnement pour obtenir leurs conseils et leur aide.

CDC équilibre les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion des risques de CDC comprend notamment une riche documentation sur les processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces et efficients de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

5.1 Responsabilités environnementales

Afin d'atténuer l'impact de la Société sur l'environnement, le conseil d'administration et les cadres supérieurs de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de CDC sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles permettent de déterminer quels incidents environnementaux doivent être signalés par les employés. Aucun incident de la sorte ne s'est produit au cours de l'exercice 2008–2009 (pas plus qu'au cours de l'exercice 2007–2008).

Au cours de l'exercice 2008–2009, CDC a mis en œuvre des critères de signalement des incidents environnementaux afin de les harmoniser avec les critères retenus par le MDN en ce qui a trait au signalement des déversements.

5.2 Maintien d'un environnement de travail sécuritaire

L'une des préoccupations principales de CDC est la question de la santé et de la sécurité au travail, et la Société investit dans les communications et la formation relatives à la sécurité.

En 2008–2009, les points forts du programme de sécurité comprenaient notamment le lancement d'une nouvelle version du Manuel de santé et de sécurité, y compris la modification des politiques, des processus et des responsabilités des participants. Parallèlement, CDC a également lancé une structure d'établissement de rapports et de surveillance afin de définir et d'analyser les recommandations des employés sur le plan de la santé et de la sécurité, ainsi qu'à y donner suite. De plus, au cours de l'exercice 2008–2009, la Société a présenté un processus d'orientation et de réorientation de sécurité en ligne.

CDC collabore également avec le MDN afin d'examiner le guide et les normes du Ministère en ce qui concerne son programme de sécurité au travail. La Société continuera de soutenir son client au cours de cet examen.

Le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail est passé de cinq en 2007–2008 à sept en 2008–2009, alors que le nombre d'heures perdues est passé de 63 à 733. Cette augmentation est attribuable à un événement majeur.

6.0 Résultats financiers

6.1 Produits des services facturés

Les produits des services facturés s'élèvent à 71,6 millions de dollars pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2009, ce qui représente une augmentation de 16,1 millions de dollars (29 %) par rapport à l'exercice précédent. Environ 24 % de cette augmentation est attribuable à l'augmentation des activités en raison d'une demande accrue de services, environ 3 % de cette augmentation est due à l'augmentation du taux de facturation moyen et 2 % à un ensemble d'autres facteurs, notamment les fluctuations de la majoration des ententes sur les honoraires fixes et le mélange de ressources facturables utilisables d'une année sur l'autre.

Produits des services facturés dans le domaine de la construction

En 2008–2009, les produits des services de construction ont augmenté de 23 % par rapport à l'exercice précédent en raison d'un ensemble de facteurs, notamment l'augmentation du volume d'activités, la hausse des taux de facturation et la modification de la nature et de la taille des projets de construction individuels, ainsi que l'effort requis pour les gérer.

Produits des services de gestion des projets et des programmes

En 2008–2009, les services de gestion des projets et des programmes ont fait l'objet d'une demande beaucoup plus importante, ce qui a entraîné une augmentation de 57 % des produits par rapport à l'exercice précédent.

Produits des services environnementaux

Bien que les produits des services environnementaux aient augmenté de 17 % en 2008–2009 par rapport à l'exercice financier précédent, le taux d'augmentation a été plus lent que celui des autres secteurs de service. La nature cyclique de la demande du client en ce qui concerne ces services touche directement les revenus produits par ce secteur de services d'une année à l'autre.

Produits des services de marchés

Les produits générés par les services des marchés ont crû de 38 % en raison de l'augmentation des taux de facturation, de la hausse du volume de marchés ayant fait l'objet d'appel d'offres et d'autres facteurs, notamment l'augmentation de la demande de services à valeur ajoutée de la part du client, relatifs à la passation de marchés, à la modification de la taille et de la complexité des marchés octroyés et à l'effort requis pour octroyer les marchés.

Produits des services de gestion des biens immobiliers

Les produits relatifs aux services de soutien de l'infrastructure ont baissé de 39 %, ce qui indique une diminution de la demande de services relatifs au rendement énergétique, à la gestion et au déclassement des installations. La nature cyclique de la demande du client en ce qui concerne ces services touche directement les revenus produits par ces services d'une année à l'autre.

Produits des services facturés, par secteur de service *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Services de construction	**33 849 $**	27,499 $	6 350 $	23 %
Services de gestion de projets et de programmes	**18 759**	11 983	6 776	57 %
Services environnementaux	**9 506**	8 144	1 362	17 %
Services des marchés	**8 385**	6 085	2 300	38 %
Services de gestion des biens immobiliers	**1 071**	1 747	(676)	-39 %
	71 570 $	**55 458 $**	**16 112 $**	**29 %**

6.2 Charges

Salaires et avantages sociaux

En 2008–2009, le total des salaires est passé à 46,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 8,3 millions de dollars, soit 22 %, par rapport au dernier exercice financier. L'augmentation du nombre d'employés, attribuable à une hausse du volume d'activités, compte pour environ 19 % de cette augmentation. Le reste est attribuable à la fois à une augmentation des salaires et au profil des employés. Au cours de l'exercice 2008–2009, les avantages sociaux ont atteint 13,2 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,4 millions de dollars, soit environ 22 % par rapport à l'exercice 2007–2008. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse des salaires, ainsi qu'au coût plus élevé de certains avantages sociaux, en particulier ceux liés aux régimes d'assurance-maladie et de retraite complémentaires. Pour ce qui est du rapport entre le salaire et les avantages sociaux, ceux-ci représentaient 28,1 % des coûts salariaux et sont restés stables par rapport à l'exercice précédent.

Salaires et avantages sociaux *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Salaires	**46 888 $**	38 559 $	8 329 $	22 %
Avantages sociaux	**13 181**	10 784	2 397	22 %
	60 069 $	49 343 $	10 726 $	22 %
Avantages sociaux en pourcentage des salaires	**28,1 %**	28,0 %	0,1 %	

Coûts d'exploitation et d'administration

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2008–2009 se sont élevés à 7,1 millions de dollars, soit une augmentation de 902 000 $ ou d'environ 14 % par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses :

- Les dépenses de loyer ont crû d'environ 19 % en raison, d'une part, de la location de locaux à bureaux supplémentaires par CDC dans les bureaux régionaux et au siège social afin de tenir compte de l'augmentation de l'effectif et, d'autre part, de l'augmentation des coûts de loyer à certains endroits.
- Les coûts de formation et de perfectionnement des employés sont restés assez stables d'année en année. En pourcentage des coûts salariaux, la formation et le perfectionnement des employés représentaient 2,1 % en 2008–2009, par rapport à 2,5 % l'année précédente.
- Les dépenses relatives aux services professionnels ont augmenté d'environ 16 % en raison de la hausse des dépenses liées aux services d'experts-conseils en ce qui a trait aux évaluations internes, à la sécurité industrielle, aux ressources humaines, aux communications et à la technologie de l'information.
- Les frais associés à la téléphonie et aux communications sont restés stables d'une année à l'autre. L'importante augmentation des activités et de l'effectif n'a pas empêché la Société de réaliser des économies en utilisant les lignes de données et les lignes de fréquence vocale de manière plus efficace et efficiente, et en payant des tarifs moins élevés dans certains cas.
- Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont augmenté d'environ 66 %. Cette importante augmentation est attribuable à une hausse du nombre de réinstallations pendant l'exercice 2008–2009 et du coût moyen par réinstallation par rapport à l'exercice précédent.
- Les frais de déplacement ont augmenté de 5 %. Les employés ont plus voyagé en raison de l'augmentation du volume d'activités, mais ces dépenses ont été compensées par une diminution du coût des voyages aériens et du nombre de déplacements liés à l'expansion des secteurs de service, par rapport à l'exercice précédent.
- Les dépenses liées aux services administratifs, aux fournitures et au matériel de bureau ont augmenté de 35 % en raison de l'augmentation de l'effectif, du nombre de locaux à bureaux et des activités générales, ainsi qu'à la hausse des prix de certaines fournitures de bureau et de services administratifs en raison de l'inflation.
- Les coûts liés au matériel de bureau loué ont augmenté de 11 % en raison de l'augmentation de la quantité et du coût du matériel, notamment des copieurs, imprimantes et télécopieurs, qui s'explique par l'augmentation du personnel, des installations et des activités.
- En 2008–2009, les coûts liés au recrutement ont augmenté de 52 % par rapport à l'exercice précédent en raison de l'augmentation des activités de recrutement.
- Les coûts d'entretien des logiciels sont demeurés constants d'un exercice à l'autre.
- Les coûts d'ameublement et de matériel de bureau ont connu une hausse de 371 % en raison de l'importante augmentation de l'effectif.
- Les coûts liés à l'impression et à la papeterie ont augmenté de 13 % en raison des hausses de prix liées à l'inflation et de l'augmentation des activités.
- Les coûts relatifs aux logiciels et à l'équipement informatique ont diminué de 19 % en raison des dépenses exceptionnelles engagées au cours de l'exercice 2007–2008 pour la mise en œuvre du Système d'information sur les ressources humaines (SIRH).
- Les coûts relatifs au service à la clientèle et aux communications ont baissé de 25 % par rapport à l'exercice précédent en raison de la diminution des dépenses liées aux projets et aux initiatives de communications.

Coûts d'exploitation et d'administration *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Loyer	1 775 $	1 496 $	279 $	19 %
Formation et perfectionnement des employés	971	978	(7)	-1 %
Services professionnels	874	753	121	16 %
Téléphonie et communications	724	720	4	1 %
Réinstallation d'employés	613	370	243	66 %
Déplacements	539	512	27	5 %
Services administratifs, fournitures et matériel de bureau	524	388	136	35 %
Matériel de bureau loué	159	143	16	11 %
Coûts liés au recrutement	158	104	54	52 %
Entretien des logiciels	145	148	(3)	-2 %
Ameublement et matériel de bureau	132	28	104	371 %
Impression et papeterie	125	111	14	13 %
Logiciels et équipement informatique	102	126	(24)	-19 %
Services à la clientèle et communications	98	131	(33)	-25 %
Autres	191	220	(29)	-13 %
	7 130 $	6 228 $	902 $	14 %

Amortissement des immobilisations corporelles

L'amortissement des immobilisations corporelles a augmenté de 24 %, soit de 202 000 $, au cours de l'exercice financier 2008–2009 par rapport à l'exercice précédent, en raison de dépenses en immobilisations plus élevées.

Amortissement des immobilisations corporelles *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Amortissement des immobilisations corporelles	1 053 $	851 $	202 $	24 %

6.3 Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu

Le bénéfice net et le résultat étendu de l'exercice prenant fin le 31 mars 2009 s'élevaient à 3,5 millions de dollars, par rapport à une perte nette et un résultat étendu de 706 000 $ au cours de l'exercice précédent. L'importante amélioration des résultats d'exploitation est principalement attribuable à un ensemble de facteurs, notamment la forte hausse des revenus des services facturés (29 % au cours de l'exercice), l'amélioration de la marge brute (de 40 % à 41 %) et l'amélioration du taux d'utilisation (de 71 % en 2007–2008 à 74 % en 2008–2009), qui a également entraîné une importante baisse des frais généraux liés aux salaires exprimée en proportion des revenus des services facturés, de 29 % en 2007–2008 à 24 % en 2008–2009.

Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	3 472 $	(706) $	4 178 $	592 %

6.4 Liquidités et ressources en capital

La politique de gestion financière et les états financiers de la Société reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible. Selon sa politique de gestion financière, CDC conserve un montant en espèce suffisant pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient également compte des risques inhérents à ses activités, et en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN.

Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête et capable de servir son client en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits applicables sur des services offerts ultérieurement.

Encaisse

La Société ne possède aucune réserve de caisse séparée. Au besoin, les liquidités excédentaires aux exigences opérationnelles à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Au 31 mars 2009, le solde de trésorerie s'élevait à 7,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 1,8 million de dollars, ou de 30 %, par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2008–2009, la Société a généré des gains de 3,1 millions de dollars en espèces grâce à des activités d'exploitation et elle a dépensé 1,3 million de dollars en immobilisations.

Montant à recevoir des parties apparentées

Le 31 mars 2009, le montant à recevoir des parties apparentées était de 15,3 millions de dollars, soit une augmentation de 5,8 millions de dollars ou de 61 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à des revenus plus importants en 2008–2009 par rapport à l'exercice précédent, et à la hausse du nombre moyen de jours pendant lesquels les comptes étaient impayés, à savoir 56 jours pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2009, comparativement à 53 jours pour l'exercice précédent. Ce n'est qu'au cours de la première semaine du nouvel exercice qu'on a recouvré un grand nombre de créances.

Passif à court terme

Le passif à court terme s'établissait à 6,8 millions de dollars au 31 mars 2009, une hausse de 2,5 millions de dollars ou de 58 % par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique par une augmentation de 1,1 million de dollars des charges à payer associées aux salaires, aux vacances, aux congés et aux dépenses en heures supplémentaires, attribuable à une augmentation importante de l'effectif, du montant à verser aux parties apparentées, ainsi que des comptes fournisseurs, en raison de l'augmentation du volume d'activités. D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs et le calendrier des dépenses (moment auquel les dépenses sont engagées et moment où elles sont payées).

Liquidités et ressources en capital *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Encaisse	**7 962 $**	6 135 $	1 827 $	30 %
Créances sur apparentés	**15 342 $**	9 500 $	5 842 $	61 %
Passif à court terme	**6 849 $**	4 340 $	2 509 $	58 %

6.5 Provision pour les avantages sociaux futurs

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé à ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2009 s'établissait à 12,3 millions de dollars, une hausse de 2,3 millions de dollars ou d'environ 23 % par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde du montant des prestations accumulé au cours de l'exercice actuel a augmenté de 2,7 millions de dollars et il a été diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel de 333 000 $. La provision pour les avantages sociaux futurs varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment du taux d'inflation, des changements apportés à la main-d'œuvre, des changements apportés au taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), des changements apportés au taux moyen des augmentations de salaire et des changements (liés aux données démographiques changeantes) apportés à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 5 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime le montant payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les avantages sociaux futurs aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

Provision pour les avantages sociaux futurs *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Provision pour avantages sociaux futurs	12 343 $	10 013 $	2 330 $	23 %
Moins la tranche à court terme	361	228	133	58 %
Partie à long terme	11 982 $	9 785 $	2 197 $	22 %

6.6 Charges en immobilisations

Les charges en immobilisations de la Société pour l'exercice financier 2008–2009 atteignaient un total de 1,3 million de dollars, une hausse de 549 000 $ ou de 70 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation était en grande partie attribuable aux sommes importantes déboursées pour les améliorations locatives et l'achat de meubles et de fournitures pour les nouveaux locaux à bureaux, par suite de la forte augmentation de l'effectif et du volume d'activités de l'exercice précédent.

Immobilisations *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	Différence	
Logiciels	53 $	226 $	(173) $	-77 %
Matériel informatique	520	453	67	15 %
Mobilier et équipement	380	97	283	291 %
Améliorations locatives	381	9	372	4132 %
	1 334 $	785 $	549 $	70 %

6.7 Rendement réel par rapport au plan

Le tableau qui suit compare le rendement réel de la Société pour l'exercice financier 2008–2009 au rendement prévu dans le plan d'entreprise.

Les produits des services facturés ont été de 9 millions de dollars ou de 14 % supérieurs à ceux prévus dans le plan en raison essentiellement du volume d'activités plus élevé que prévu.

Le gain d'intérêt a été inférieur de 154 000 $ ou de 44 % à celui prévu dans le plan. La variation s'explique par des taux d'intérêt moyens au cours de l'exercice plus bas que prévu.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 5,3 millions de dollars ou de 10 % supérieurs à ceux prévus dans le plan. Cette augmentation est largement attribuable à une combinaison de la croissance plus élevée que prévue de l'effectif et d'une augmentation des salaires et des avantages sociaux. Les coûts d'exploitation et d'administration étaient conformes à ceux prévus dans le plan.

L'amortissement des immobilisations corporelles a été de 101 000 $ ou de 9 % inférieur à celui prévu dans le plan. Bien que les dépenses en immobilisations aient été légèrement supérieures à celles prévues dans le plan, la variation des différentes dépenses en immobilisations dans l'ensemble des catégories a entraîné une baisse de la charge d'amortissement.

L'importante variation du bénéfice net et du résultat étendu par rapport aux prévisions du plan est attribuable à trois facteurs principaux : des revenus supérieurs à ceux prévus dans le plan, de meilleures marges brutes réalisées sur les revenus et une meilleure efficacité au travail en raison de l'augmentation des taux d'utilisation du personnel.

Les charges en immobilisations ont été de 9 000 $ ou de 1 % supérieures au plan.

Rendement réel par rapport aux prévisions *(en milliers de dollars)*

	Réel 2008–09	Prévisions 2008–09	Différence	
Produits				
Services	71 570 $	62 672 $	8 898 $	14 %
Intérêts	154	277	(123)	-44 %
	71 724	62 949	8 775	14 %
Charges				
Salaires et avantages sociaux	60 069	54 776	5,293	10 %
Coûts d'exploitation et d'administration	7 130	7 072	58	1 %
Amortissement des immobilisations corporelles	1 053	1,154	(101)	-9 %
	68 252	63 002	5 250	8 %
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	3 472 $	(53) $	3 525 $	
Dépenses en immobilisations	1 334 $	1 325 $	9 $	1 %

6.8 Modifications à venir concernant la comptabilité

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé que toutes les entreprises ayant une obligation à rendre des comptes, y compris CDC, devront préparer et présenter leurs états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et, pour tous les exercices financiers qui commenceront le 1er janvier 2011 ou après. Ainsi, les IFRS remplaceront les principes comptables généralement reconnus au Canada (PCGR). Les premiers exercices financiers conformes aux IFRS de CDC seront ceux de l'année se terminant le 31 mars 2012. Toutefois, il faut présenter des renseignements financiers comparatifs d'une année, en vertu des IFRS, pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2011. Par conséquent, CDC passera aux IFRS le 1er avril 2010, c'est-à-dire le premier jour de la période de comparaison.

De manière à préparer la transition aux IFRS, la Société a engagé un cabinet international d'experts-comptables en avril 2008. Ce dernier a pour mission d'analyser les répercussions éventuelles de l'adoption des IFRS sur les états financiers de la Société et de fournir des directives et une orientation générales à CDC en ce qui concerne l'adoption de ces normes et la transition à celles-ci.

En outre, au cours du dernier exercice, la direction et le personnel des services des finances et de la comptabilité responsables de l'application des conventions comptables, des registres financiers et des états financiers ont acquis une compréhension et une connaissance des IFRS. Ils ont assisté à divers séminaires et séances de formation et ont étudié les normes internationales et effectué des recherches à cet égard en consultant des documents et des ouvrages de référence connexes.

La Société n'a pas encore entièrement évalué les répercussions de l'adoption des IFRS. Toutefois, le travail réalisé à ce jour indique que bon nombre des différences relevées ne devraient pas avoir de répercussions importantes sur les résultats présentés par CDC et sur sa position financière, mais qu'elles toucheront vraisemblablement le type et la quantité de renseignements qui seront divulgués dans les notes accompagnant les états financiers.

Tout au long de la période de transition, CDC continuera d'évaluer les différences entre les IFRS et les conventions comptables actuelles de la Société, ainsi que les autres possibilités au moment de la mise en œuvre initiale de ces normes. Cette évaluation permettra, s'il y a lieu, d'examiner les répercussions de cette transition sur la technologie de l'information et les systèmes de données, le contrôle interne sur l'information financière, les contrôles et les procédures de divulgation et les activités commerciales. La Société continuera également de faire appel à des cabinets internationaux d'experts-comptables tout au long de la période de transition. Ceux-ci lui apporteront d'autres connaissances et compétences afin de lui permettre de faire la transition aux IFRS.

6.9 Sommaire financier quinquennal *(en milliers de dollars)*

	2008–09	2007–08	2006–07	2005–06	2004–05
Produits					
Services	71 570 $	55 458 $	47 826 $	42 481 $	34 641 $
Intérêts	154	258	265	164	93
	71 724	55 716	48 091	42 645	34 734
Charges					
Salaires et avantages sociaux	60 069	49 343	42 592	35 310	28 671
Coûts d'exploitation et d'administration	7 130	6 228	5 845	5 108	4 268
Amortissement des immobilisations corporelles	1 053	851	881	769	808
	68 252	56 422	49 318	41 187	33 747
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	3 472 $	(706) $	(1 227) $	1 458 $	987 $
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	3 386	4 092	5 319	3 861	2 874
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	6 858 $	3 386 $	4 092 $	5 319 $	3 861 $
Actifs					
Encaisse	7 962 $	6 135 $	7 845 $	7 295 $	5 152 $
Créances sur apparentés, charges payées d'avance, acomptes et créances	15 917	9 847	7 850	7 648	6 152
Immobilisations corporelles	1 810	1 529	1 595	1 483	1 504
	25 689 $	17 511 $	17 290 $	16 426 $	12 808 $
Passifs					
Créditeurs et dettes envers des apparentés	6 488 $	4 112 $	4 885 $	4 216 $	3 361 $
Provision pour avantages sociaux futurs	12 343	10 013	8 313	6 891	5 586
	18 831	14 125	13 198	11 107	8 947
Capitaux propres					
Capital-actions	–	–	–	–	–
Bénéfices non répartis	6 858	3 386	4 092	5 319	3 861
	6 858	3 386	4 092	5 319	3 861
	25 689 $	17 511 $	17 290 $	16 426 $	12 808 $
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	3 161 $	(925) $	1 543 $	2 891 $	1 713 $
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 334)	(785)	(993)	(748)	(868)
	1 827	(1 710)	550	2 143	845
Encaisse au début de l'exercice	6 135	7 845	7 295	5 152	4 307
Encaisse à la fin de l'exercice	7 962 $	6 135 $	7 845 $	7 295 $	5 152 $

7.0 Perspectives

À CDC, les cinq dernières années ont été marquées par une croissance constante des offres de services au MDN.

Au cours de la période de planification 2009–2010, la demande devrait rester élevée pour les services en lien avec les infrastructures pour le nouvel équipement des FC, mais les charges pour les opérations de routine et pour l'entretien devraient être réduites en raison de l'examen des programmes du MDN.

Après 2009–2010, on présume que les programmes de construction axés sur l'équipement iront de l'avant, quoique plus lentement que ce qui était prévu à l'origine. Dans un même temps, la direction de CDC suppose que des compressions des charges auront lieu dans un avenir prévisible, ce qui mènera à des réductions des charges du MDN en ce qui concerne le fonctionnement et l'entretien et les services à valeur ajoutée « non essentiels » de CDC. Bien que l'on prévoit une croissance limitée au-delà de 2010, les activités opérationnelles et la production de recettes de CDC seront maintenues à des niveaux supérieurs à ce qu'ils sont depuis des décennies.

Les charges liées aux programmes de construction du MDN ont augmenté graduellement, pour atteindre environ 600 millions de dollars. Le Ministère s'adresse de plus en plus à CDC pour obtenir des services au-delà de la gestion des marchés de construction. Parmi ces services, mentionnons le soutien à la gestion de projets et de programmes, à la gestion des installations, ainsi que des services environnementaux spécialisés et diversifiés. CDC a géré ces exigences du client de façon plutôt habile ces dernières années, et continuera de le faire. L'augmentation des services autres que de construction offerts par CDC, qui représentent à présent 53 % des produits des services facturés, montre à quel point il est important pour la Société de diversifier ses services à l'avenir.

Pour relever les défis liés à la diversité, CDC a lancé plusieurs initiatives stratégiques d'entreprise axées sur la gestion du changement. La Société comprend qu'en ces temps d'évolution des activités, certains éléments liés aux ressources humaines tels que l'apprentissage et le perfectionnement, la communication interne, la planification de la relève, le recrutement et le maintien en poste sont essentiels à la réussite de l'entreprise. À la fois à court et à moyen terme, les cadres supérieurs porteront une attention particulière à ces domaines de façon à s'assurer de la viabilité et de la réussite de la Société. À court terme, on pourrait observer une légère diminution du taux d'utilisation, mais on doit considérer cette diminution comme un investissement à long terme au bénéfice du client.

CDC se prépare également en vue du départ à la retraite imminent de son président et premier dirigeant, qui aura une incidence pour la Société. CDC compte une solide équipe de cadres supérieurs qui soutiendra une transition sans heurts de ces fonctions.

Le nombre d'employés à temps plein de la Société a atteint les 778 à la fin de l'exercice 2008–2009. Il s'agit d'une augmentation de 92 % par rapport à l'exercice 2004–2005, alors que la Société comptait 405 employés. À l'évidence, CDC vit une période de transition à de nombreux points de vue. En anticipant les événements sur cinq ans, de nombreuses variables peuvent avoir des répercussions sur la portée et la gamme de services de la Société. Le facteur principal sera les demandes du gouvernement canadien dans le domaine des services de la Défense, puis les priorités qui en découlent pour le MDN et les FC. CDC a obtenu des succès bien établis dans les domaines de la gestion de marchés de construction et les services de soutien de l'infrastructure. Cette expertise collective assurée par plus de 58 ans de culture, de bonne gouvernance et de gestion stable permettra à la Société de répondre à ces besoins à l'avenir.

7.1 Perspectives financières

La Société a depuis toujours adopté une approche conservatrice face aux prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de CDC indique une augmentation du produit d'environ 6 % pour l'exercice 2009–2010. Cette augmentation s'explique par une combinaison d'un plus grand volume d'activités et une augmentation des taux de facturation prévue à environ 4 %. Pour les années restantes du plan, les revenus devraient augmenter d'environ 3 % par année, un taux conforme aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Les volumes d'activités devraient demeurer constants au cours de cette période.

On prévoit que pour l'exercice 2009–2010, les charges liées aux salaires et aux avantages sociaux augmenteront d'environ 10 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à l'augmentation prévue du nombre total d'employés et de salaires liées à l'inflation et au mérite. Pour les années à venir, la Société prévoit une hausse des salaires et des avantages sociaux d'environ 3 % par année et que le nombre d'employés faisant partie de l'effectif demeurera stable pendant cette période.

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2009–2010 devraient augmenter d'environ 11 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par une combinaison d'augmentations inflationnistes, du volume d'activités plus important et de charges prévues plus élevées ce qui concerne les frais de location et certaines charges discrétionnaires, notamment les frais pour la formation et le perfectionnement des employés, les honoraires des professionnels et les frais de déplacement. Pour les années restantes du plan, on prévoit également une augmentation annuelle de 3 % des coûts d'exploitation et d'administration. Cette augmentation servira principalement à couvrir les hausses inflationnistes prévues.

L'amortissement des immobilisations corporelles devrait augmenter de 17 % au cours de l'exercice 2009–2010 par rapport aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue en matière de charges en immobilisations. Les projections de charges en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement des immobilisations au cours des années restantes du plan.

La Société prévoit un bénéfice net et un résultat étendu de 724 000 $ pour l'exercice 2009–2010 et un bénéfice net et un résultat étendu compris entre 444 000 $ et 683 000 $ pour les années restantes du plan.

On prévoit une augmentation de 17 % des charges en immobilisations pour l'exercice 2009–2010, par rapport à l'exercice précédent. Les charges prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels, et aux améliorations locatives et à l'achat de meubles et d'équipement de bureau pour les nouvelles installations afin d'accueillir les nouveaux employés. On prévoit des charges plus élevées au cours des derniers exercices du plan, en raison des mises à niveau des principaux systèmes informatiques et logiciels de la Société.

Le plan d'entreprise 2009–2010 à 2013–2014 de CDC a été préparé alors que l'orientation que prendrait le gouvernement canadien pour surmonter la crise économique n'était pas définie. Les annonces et les mesures du gouvernement qui ont suivi indiquent à présent que l'augmentation des revenus pour 2009–2010 pourrait être supérieure à celle prévue par le plan.

Perspectives financières *(en milliers de dollars)*

	2008–09 Réel	2009–10 Prévision	2010–11 Prévision	2011–12 Prévision	2012–13 Prévision	2013–14 Prévision
Produits						
Services	**71 570 $**	75 631 $	77 900 $	80 237 $	82 644 $	85 123 $
Intérêts	**154**	294	365	431	487	531
	71 724	**75 925**	**78 265**	**80 668**	**83 131**	**85 654**
Charges						
Salaires et avantages sociaux	**60 069**	66 082	68 064	70 106	72 209	74 375
Coûts d'exploitation et d'administration	**7 130**	7 889	8 126	8 370	8 621	8 880
Amortissement des immobilisations corporelles	**1 053**	1 230	1 392	1 675	1 857	1 908
	68 252	**75 201**	**77 582**	**80 151**	**82 687**	**85 163**
Bénéfice net et résultat étendu	**3 472 $**	**724 $**	**683 $**	**517 $**	**444 $**	**491 $**
Dépenses en immobilisations	**1 334 $**	**1 559 $**	**1 600 $**	**1 700 $**	**1 800 $**	**2 000 $**

Déclaration de responsabilité de la Direction

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil d'administration, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction lorsque cela est nécessaire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés* par actions et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls

Le vice-président, Services de l'entreprise et directeur des Finances,

Angelo Ottoni

Le 1er mai 2009

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Rapport du Vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2009 et l'état des résultats et du résultat étendu, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2009 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Louise Bertrand, CA
directrice principale

Ottawa, Canada
Le 1er mai 2009

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan

31 mars 2009 (*en milliers de dollars*)	2009	2008
Actif		
À court terme		
Encaisse	7 962 $	6 135 $
Créances sur apparentés (note 6)	15 342	9 500
Charges payées d'avance, acomptes et créances	575	347
	23 879	15 982
Immobilisations corporelles (note 4)	1 810	1 529
	25 689 $	17 511 $
Passif		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	5 787 $	4 074 $
Dettes envers des apparentés (note 6)	701	38
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	361	228
	6 849	4 340
Provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	11 982	9 785
	18 831 $	14 125 $
Capitaux propres		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis – 32 actions ordinaires	– $	– $
Bénéfices non répartis	6 858	3 386
	6 858	3 386
	25 689 $	17 511 $

Engagements (note 7)

Éventualités (note 9)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration :

Administrateur
Robert Presser

Administrateur
Kris Matthews

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des résultats et du résultat étendu

Exercice terminé le 31 mars 2009 *(en milliers de dollars)*	**2009**	2008
Produits		
Services (note 6)	**71 570 $**	55 458 $
Intérêts	**154**	258
	71 724	55 716
Charges		
Salaires et avantages sociaux	**60 069**	49 343
Exploitation et administration	**7 130**	6 228
Amortissement des immobilisations corporelles	**1 053**	851
	68 252	56 422
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	**3 472 $**	(706) $

État des bénéfices non répartis

Exercice terminé le 31 mars 2009 *(en milliers de dollars)*	**2009**	2008
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	**3 386 $**	4 092 $
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	**3 472**	(706)
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**6 858 $**	3 386 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars 2009 *(en milliers de dollars)*	2009	2008
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette) et résultat étendu	3 472 $	(706) $
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Provision pour avantages sociaux futurs	2 663	2 027
Amortissement	1 053	851
	3 716	2 878
Indemnités de départ et autres prestations versées aux employés	(333)	(327)
Augmentation (diminution) des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation :		
Créances sur apparentés	(5 842)	(2 149)
Charges payées d'avance, acomptes et créances	(228)	152
Créditeurs et charges à payer	1 713	(765)
Dettes envers des apparentés	663	(8)
	(3 694)	(2 770)
Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux activités d'exploitation	3 161	(925)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 334)	(785)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	1 827	(1 710)
Encaisse au début de l'exercice	6 135	7 845
Encaisse à la fin de l'exercice	7 962 $	6 135 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Notes afférentes aux états financiers

31 mars 2009

1. Pouvoir et objectif

Construction de Défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des produits.

2. Conventions comptables importantes

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Encaisse
L'encaisse est composée de liquidités détenues dans un compte bancaire.

Créances sur apparentés et créances
Les créances sur apparentés et les créances sont comptabilisées au coût après amortissement, qui avoisine la juste valeur, étant donné la nature à court terme de ces actifs financiers.

Immobilisations corporelles
Les immobilisations corporelles comprennent les améliorations locatives, le matériel (incluant le mobilier) et les ordinateurs (incluant le matériel, les logiciels acquis et les coûts de mise en oeuvre). Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail ou durée utile (le plus court des deux)

Une année complète d'amortissement est comptabilisée dans l'exercice au cours duquel est faite l'acquisition.

Instruments financiers
Les actifs et les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et l'évaluation subséquente dépend de leur classement indiqué ci-après. Le classement est fondé sur les motifs pour lesquels les instruments financiers ont été acquis ou émis, sur leurs caractéristiques et sur la désignation que la Société donne à ces instruments.

Les instruments financiers ont été classés dans les catégories suivantes :

Encaisse	Détenue à des fins de transaction
Acomptes et créances	Prêts et créances
Créances sur apparentés	Prêts et créances
Créditeurs et charges à payer	Autres passifs
Dettes envers des apparentés	Autres passifs

Détenus à des fins de transaction – Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Prêts et créances – Les prêts et les créances sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Autres passifs – Les autres passifs sont comptabilisés au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif et ils incluent tous les passifs financiers

Avantages sociaux futurs
Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la retraite. L'obligation au titre des prestations constituées projetées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de soin de santé prévus). La charge de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, des intérêts théoriques sur l'obligation au titre des prestations projetées et de l'amortissement de la perte actuarielle au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

Prestations de retraite
Tous les employés admissibles de la Société participent au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime ») administré par le gouvernement du Canada. Bien que le Régime soit un régime à prestations déterminées, celui-ci répond à la définition d'un régime multi-employeurs et est donc comptabilisé selon les normes relatives aux régimes à cotisations déterminées puisque la Société ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le comptabiliser comme un régime à prestations déterminées. Les cotisations de la Société au Régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier au fil du temps en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre des prestations de retraite et sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les services sont rendus. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime.

Produits
Les produits sont constatés par la Société lorsque : un élément probant convaincant d'entente existe, le service a été rendu, le prix est fixé ou peut être déterminé et le recouvrement est raisonnablement assuré.

Incertitude relative à la mesure
Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des produits et des charges de l'exercice visé. L'estimation la plus importante, dans ces états financiers, est la provision pour avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient largement différer de cette estimation.

Futures normes comptables
Le Conseil des normes comptables du Canada a annoncé que les principes comptables généralement reconnus utilisés par toutes les entités canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes seront remplacés par les Normes internationales d'information financière (IFRS), et ce à compter du 1er janvier 2011. À l'heure actuelle, la Société évalue l'impact de l'adoption de ces nouvelles normes.

3. Gestion du capital

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du montant ou du calendrier des dépenses du ministère de la Défense nationale au titre des projets de construction. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de son capital-actions et de ses bénéfices non répartis.

4. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)	2009		
	Coût	**Amortissement cumulé**	**Net**
Matériel	**2 137 $**	**1 622 $**	**515 $**
Ordinateurs	**9 051**	**8 442**	**609**
Améliorations locatives	**1 354**	**668**	**686**
	12 542 $	**10 732 $**	**1 810 $**

(en milliers de dollars)	2008		
	Coût	Amortissement cumulé	Net
Matériel	1 770 $	1 412 $	358 $
Ordinateurs	8 617	7 955	662
Améliorations locatives	973	464	509
	11 360 $	9 831 $	1 529 $

5. Provisions pour avantages sociaux futurs

Indemnités de départ et autres avantages non liés à la pension
Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

(en milliers de dollars)	**2009**	2008
Provision totale pour avantages sociaux futurs	**12 343 $**	10 013 $
Moins : tranche à court terme	**361**	228
	11 982 $	9 785 $

(en milliers de dollars)	**2009**	2008
Obligation au titre des indemnités constituées projetées	**11 716 $**	11 358 $
Gains (pertes) actuariel(le)s non amorti(e)s	**627**	(1 345)
Provision pour avantages sociaux futurs	**12 343 $**	10 013 $
Charge de l'exercice	**2 663 $**	2 027 $
Prestations versées au cours de l'exercice	**333 $**	327 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de départ et des autres régimes d'avantages sociaux de la Société sont les suivantes :

	2009	2008
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des indemnités projetées	**6,00 %**	4,96 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	**3,50 %**	3,50 %
Taux d'inflation	**2,50 %**	2,50 %
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé	**4,50 %**	4,50 %
Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé	**4,50 %**	4,50 %
Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint	**2009**	2009
Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2015 (UP94@2015) pour 2009 et 2008	**UP94@2015**	UP94@2015
Âge à la retraite	**59**	59

Au cours des prochains exercices, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2 % le taux annuel d'inflation.

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 1er avril 2009. La prochaine évaluation actuarielle est prévue pour avril 2010.

Prestations de retraite

La Société et tous ses employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime »). Ce régime prévoit le versement de prestations en fonction des années de service et du salaire moyen au moment de la retraite. Les prestations sont entièrement indexées en fonction de l'indice des prix à la consommation. Au cours de l'exercice, les cotisations de la Société au Régime ont été de 5 457 379 $ (4 498 014 $ en 2008) alors que celles de ses employés se sont élevées à 2 644 016 $ (2 029 674 $ en 2008).

Les taux des cotisations au Régime sont déterminés chaque année et ce sont les suivants :

	2009	2008	2007
Employés – service courant :			
Jusqu'au maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP)	**5,2 %**	4,9 %	4,6 %
Gains excédant le MGAP : 2009 - 46 300 $, 2008 - 44 900 $, 2007 - 43 700 $	**8,4 %**	8,4 %	8,1 %
Employeur – multiple des cotisations des employés :			
Cotisations pour service courant et service accompagné d'option dans le cas des employés cotisant à taux simple	**1,91**	2,02	2,14
Service accompagné d'option dans le cas des employés cotisant à taux double	**0,46**	0,51	0,56
Pour convention de retraite (CR) dans le cas de salaires excédant : 2009 - 136 700 $, 2008 -130 700 $, 2007 - 126 500 $	**7,5**	7,3	7,0

6. Opérations entre apparentés

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses produits de 71 570 000 $ (2008 - 55 458 000 $) proviennent pour une très grande partie des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale (MDN). Dans la région de la capitale nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle engage des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société fournissant des services ne peut être logé dans une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

Les créances sur apparentés et les dettes envers eux à la clôture de l'exercice sont les suivantes :

(en milliers de dollars)	**2009**	2008
Créances sur :		
Ministère de la Défense nationale	**15 304 $**	9 493 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**38**	4
Ressources naturelles Canada	**–**	3
	15 342 $	9 500 $
Dettes envers :		
Ministère de la Défense nationale	**102 $**	5 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**590**	19
Ressources humaines et Développement social Canada	**–**	12
École de la fonction publique du Canada	**1**	1
Commission de la fonction publique du Canada	**8**	1
	701 $	38 $

À la fin de l'exercice, le classement chronologique des créances était le suivant :

(en milliers de dollars)	**2009**	2008
Exigibles (moins de 61 jours)	**14 917 $**	9 226 $
En souffrance (61-120 jours)	**214**	213
En souffrance (plus de 120 jours)	**211**	61

Au cours de l'exercice, la Société a radié un montant de 8 560 $ (1 558 $ en 2008) de créances sur apparentés, surtout pour tenir compte des corrections de facturation.

7. Engagements en vertu de contrats de location

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités. Les loyers annuels minimaux à verser au cours des exercices futurs sont les suivants :

Exercices se terminant le 31 mars : *(en milliers de dollars)*	
2010	2 056 $
2011	1 976
2012	1 718
2013	1 630
2014	1 344
	8 724 $

8. Instruments financiers

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, les créances sur apparentés et les dettes envers eux, les acomptes, les créances, les créditeurs et charges à payer.

Juste valeur
Les créances sur apparentés, les acomptes, les créances, les créditeurs et charges à payer et les dettes envers des apparentés sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur à cause de leur nature à court terme.

Risque de crédit
Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers est de 23 315 000 $ (15 657 000 $ en 2008), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à l'encaisse en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers réputés et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux créances car presque toutes les créances sont avec le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de crédit avec un client particulier. À la lumière des taux de défaut de paiements observés dans le passé, la Société juge inutile une provision pour créances douteuses.

Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque auquel s'expose une entité qui a de la difficulté à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. La valeur comptable des passifs financiers est de 6 849 000 $ (4 340 000 $ en 2008), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation et d'investissement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et puisque ses flux de trésorerie proviennent de services dispensés au gouvernement du Canada. De plus, au 31 mars 2009, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 16 466 000 $ (11 317 000 $ en 2008).

Risque du marché

Le risque du marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque du marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun de ces risques de marché du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

9. Éventualités

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (200 000 $ en 2008) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 6 640 209 $ (14 791 595 $ en 2008) et à 0 $ à l'égard de questions en matière d'emploi (75 000 $ en 2008). L'issue de ces réclamations reste incertaine. Conformément aux modalités d'un protocole d'entente (PE) entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de ce PE et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers un passif lié aux réclamations fondées en droit.